

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Facoltà di Economia

Dottorato di Ricerca in “Marketing per le Strategie d’Impresa”

XXIII ciclo



**MANAGEMENT BY MARKETING METRICS.
Nuove idee per la gestione del business turistico**

Supervisore:
Chiar.mo Prof. Alberto Marino

Tesi di dottorato
Attilio Bruni

A mia moglie Maria Claudia e a mio figlio Alessandro

INDICE

Introduzione	7
---------------------	----------

Parte I

Capitolo 1

Il settore oggi: strutture, soggetti, dinamiche

1.1 Il turismo come settore: valori, strutture, intersezioni	11
1.1.1 Aspetti definatori	17
1.1.2 Le manifestazioni economiche del fenomeno	23
1.1.3 Il turismo è un settore?	28
1.1.3.1 I modelli di studio del turismo	30
1.1.4 La misurazione dell'attività turistica	35
1.1.4.1 La contabilità satellite nel turismo	40
1.2 Lo scambio del prodotto turistico	42
1.2.1 <i>Demand side</i>	49
1.2.2 <i>Supply side</i>	51
1.3 Recenti tendenze, emergenti ed emerse, negli scambi turistici	52
1.3.1 Tendenze nella produzione	56
1.3.1.1 Le offerte <i>low cost</i>	56
1.3.1.2 lo sviluppo del mobile 2.0	60
1.3.1.3 Il turismo crocieristico	63
1.3.2 Tendenze nell'intermediazione	68
1.3.2.1 Le organizzazioni tradizionali di intermediazione turistica	71
1.3.2.2 Gli intermediari on-line	74

1.3.2.2.1 I siti di negoziazione e acquisto	75
1.3.2.2.2 Gli infomediary	78
1.3.2.3 Il dynamic packaging	82
1.3.3 Tendenze negli acquisti e comportamenti della domanda finale	84
1.3.3.1 Il turismo fai da te sul web	85
1.3.3.2 Il turismo ambientale e socialmente responsabile	89
1.3.3.3 Il turismo religioso	93
1.4 La delimitazione del campo di indagine	95
1.4.1 Ragioni di rilevanza del fenomeno	95
1.4.1.1 Comparti prescelti	97
1.4.2 Obiettivi e metodo seguito	97
1.4.2.1. Le fasi operative dell'analisi fied	100
1.4.3 Risultati attesi e limiti	102

Capitolo 2

Le metriche di marketing

2.1 Le metriche nella letteratura di marketing	104
2.1.1 Le metriche di varianza delle performance di marketing	112
2.1.2 La Net Marketing Contribution (NMC)	114
2.1.2.1 L'analisi di varianza della NMC	117
2.1.3 La Market Share	125
2.1.3.1 La scomposizione della market share	128
2.1.3.2 L'uso della market share come strumento di gestione	134
2.1.3.3 La Market Share ottimale	136

2.1.3.3.1	La Market Efficiency Ratio (MER)	139
2.1.3.3.2	La scelta di incrementare la market share	141
2.1.3.3.3	La MaximumEarning Market Share (MEMS)	144
2.1.3.3.4	I valori economici in corrispondenza della MEMS	145
2.1.4	La Customer Satisfaction	147
2.1.4.1	La misurazione della Customer satisfaction	149
2.1.5	Il Customer Lifetime Value (CLV)	158
2.1.5.1	Un approccio semplice di CLV	161
2.1.5.2	Il Prospect Lifetime Value (PLV)	171
2.1.5.3	La Customer Equity (CE)	173
2.1.6	La brand equity	174
2.1.6.1	Significato di brand e brand equity	176
2.1.6.2	I modelli finanziari di misurazione della brand equity	182
2.1.7	Le metriche di marketing on-line	185
2.1.8	Articoli scientifici	190
2.2	La classificazione-tipo delle metriche per la rilevazione sul campo	197

Parte II

Capitolo 3

Quali metriche per il settore?

3.1	Le metriche industry-specific	199
3.2	L'analisi field	205
3.2.1	Il percorso dell'intervista	208
3.3	I risultati della ricerca	209

3.3.1 Livello d'importanza dell'uso delle metriche di marketing	209
3.3.2 La misurabilità delle performance di marketing	211
3.3.3 L'ordine di importanza delle 5 macrotipologie di indicatori	212
3.3.4 La responsabilità organizzativa delle metriche di marketing	214
3.3.5 La suddivisione degli investimenti di marketing	217
3.3.6 La costruzione degli indicatori	219
3.4 Conclusioni	220
3.4.1 Le metriche dello scambio turistico	221
3.4.2 Le metriche industry-specific in uso	224
3.4.3 Intenzioni future di implementare metriche di marketing	229
3.4.4 L'uso delle metriche di marketing nei processi decisionali	231
ALLEGATI	233
Allegato 1 Intervista al Prof. Attilio Celant, “Lo stato di maturità delle competenze manageriali nel turismo”	233
Allegato 2 Intervista al Prof. Giuseppe Sancetta “Il livello di conoscenza e percezione dei manager sulla misurazione delle performance d'impresa”	236
Allegato 3 Traccia d'intervista qualitativa sulle metriche di marketing nei comparti turistici	240
Riferimenti bibliografici	250

Introduzione

Negli ultimi anni il tema della misurazione delle performance di marketing è ritornato con forza a occupare “il centro della scena” tra gli studiosi di management e i *practitioner*.

Le motivazioni principali della rilevanza attribuita al tema delle metriche di marketing, sembra possano ricondursi a diversi driver concomitanti, esterni e interni all’impresa.

Tra le variabili esterne quelle principali sono rappresentate da: l’elevata competizione globale dei mercati maturi, la rapida evoluzione tecnologica e il crescente ruolo del cliente.

Tra i fattori interni, assume importanza la riduzione degli investimenti complessivi di marketing – con la necessità di massimizzarne i risultati – e l’incremento delle risorse nelle attività on-line, insieme ad una maggiore disponibilità degli strumenti di misurazione e un aumento delle expertise manageriale nei marketer.

In tale contesto, le aziende richiedono ai manager una maggiore responsabilità nel dimostrare il contributo del marketing alla creazione di valore, per il cliente e per l’impresa.

Al fine di conseguire questi obiettivi, gli uomini di marketing tendono a incrementare e migliorare l’uso di metriche che consentano di cogliere le relazioni con gli antecedenti delle attività intraprese – ponendo, altresì, maggiore enfasi sulla misurazione del valore prospettico del cliente – così da permettere al management di disporre di indicatori adeguati per governare le azioni di miglioramento ed effettuare le scelte future.

Nel presente lavoro, il tema delle metriche di marketing viene affrontato con specifico riferimento al “settore” turistico che, in tale contesto, assume rilevanza perché copre trasversalmente diversi ambiti dell’economia. Il turismo, infatti, è un campo di attività ancora lungi dall’aver realizzato un percorso di maturazione della cultura manageriale, nel quale l’utilizzo delle metriche rappresenta un indispensabile supporto alle decisioni.

La presente ricerca mira a rappresentare, in chiave *esplorativa*, lo stato dell’arte dell’applicazione delle metriche di marketing generali e *industry-specific* nel turismo, al fine di evincerne delle linee guida per il miglioramento dei processi gestionali delle aziende interessate.

In particolare la tesi è strutturata in due parti: la prima riguarda l'analisi desk (che include il capitolo primo e secondo), la seconda contiene l'analisi field (che include il capitolo terzo).

Nel capitolo 1, dopo avere introdotto i valori economici del settore turistico, e analizzato le definizioni teorico-operative di turismo, si focalizza l'attenzione sull'attività economica del turista e sulla rappresentazione delle caratteristiche quali-quantitativi dell'offerta. Per concludere con lo studio delle nuove tendenze e la delimitazione campo d'indagine dell'analisi field.

Il capitolo 2, chiarisce le ragioni di rilevanza del tema delle metriche di marketing nel turismo, fornisce il quadro complessivo dei contributi accademici pubblicati sull'argomento e individua le metriche di marketing generali nel turismo, per pervenire a una classificazione-tipo degli indicatori, per la rilevazione sul campo.

Il capitolo 3, dopo una breve rassegna delle metriche industry-specific, descrive i risultati delle interviste rivolte ai manager. La rappresentazione avviene ripercorrendo le varie sezioni del "questionario", evidenziando l'importanza e l'applicazione delle metriche nei diversi comparti turistici indagati e, individuando le modalità di utilizzazione delle metriche nei processi decisionali.

Per supportare la lettura con riferimenti alla realtà turistica, il capitolo 1 riporta anche diversi riquadri d'impresa che operano in differenti comparti dell'offerta.

Il capitolo 2 contiene vari esempi per approfondire i concetti e gli strumenti di misurazione analizzati.

Questa tesi di dottorato è il frutto di un lavoro di ricerca svolto in collaborazione tra le Università di Bergamo e Roma Sapienza.

Vorrei rivolgere alcuni ringraziamenti, per me assai importanti, alle persone che hanno contribuito alla realizzazione della presente ricerca.

Un ringraziamento al prof. Alberto Marino, tutor interno, per avermi fornito l'occasione di conoscere il mondo accademico e cimentarmi in questa faticosa ma entusiasmante attività di studio supportandomi nelle scelte di questi tre anni.

Un ringraziamento al prof. Alberto Mattiacci, tutor esterno, per avermi dato fiducia e creduto nella realizzazione di questo lavoro. La sua guida instancabile, certosina e incalzante ha permesso di portare a termine il cammino intrapreso.

Per la nascita di questa collaborazione, con l'Università di Roma Sapienza, ringrazio il prof. Andrea Rea, con il quale ho condiviso parte del mio percorso di formazione e studio durante il dottorato.

Vorrei ringraziare altresì la prof.ssa Fabiola Sfodera, per avermi suggerito alcuni percorsi di studio e supportato nell'analisi field, e la prof.ssa Federica Ceccotti che mi ha fornito materiale utile per l'impostazione del lavoro nella fase di ricerca teorica e per l'indagine sul campo.

Infine, ringrazio alcuni colleghi e amici che a vario titolo sono stati preziosi in quest'appassionante cammino; grazie alla collega Simona D'Antone, con la quale ho iniziato e condiviso parte di questa gratificante esperienza, ai colleghi Fabio Cassia e Francesca Magno, fondamentali riferimenti dell'Università di Bergamo, e alle colleghe Francesca Tamasi, Giuliana Antonucci, Valentina Pitardi e Luciana Racano.

1.1 Il turismo come settore: valori, strutture, intersezioni

Il turismo, comunque lo si consideri, è un fenomeno in continua evoluzione, quantitativa e qualitativa¹. Dal 1950 al 2008, si stima che, gli *arrivi di turisti internazionali* nel mondo siano passati da 25 a 922 milioni, con un tasso di crescita media annua del 3,8%, che diviene del 4,1% se si considera il solo periodo 2000-2007 (UNWTO, 2009)².

Nel 2009, la crisi economica globale ha prodotto un calo degli arrivi di turisti internazionali del 4,2%, rispetto al 2008, fermando il dato a quota 880 milioni.

I dati del 2010 indicano una netta ripresa degli arrivi che si attesteranno a quota 935 milioni, superiori di 58 milioni rispetto al 2009, con un incremento di circa il 7% (UNWTO, 2010)³.

Le statistiche ufficiali stimano che il contributo diretto ed indiretto del turismo sul *PIL mondiale* nel 2010 sia stato del 9,2%, con una riduzione di circa il 2% rispetto al 2009 (World Tourism Travel Council, 2010)⁴.

Anche il peso economico in termini di *occupazione* è rilevante. I dati del 2010 indicano che a livello globale il turismo abbia contribuito a creare l'8,1% degli occupati totali,

¹ Secondo Friedrich Hegel: “quando un fenomeno cresce dal punto di vista quantitativo, non si ha solo un mutamento in ordine alla quantità, ma si ha anche una variazione qualitativa radicale”; la citazione è di Galimberti (2009, p.215) e riportata da Mattiacci (2010, pag. 16).

Come evidenziato da Pencarelli e Forlani: “Parallelamente all’incremento quantitativo del fenomeno turistico si è assistito all’espandersi della *varietà* e della *variabilità* dei comportamenti di consumo turistico” (Pencarelli e Forlani, 2002, p.236).

Rispoli e Tamma sottolineano come: “negli anni più recenti l’offerta di servizi turistici ha conosciuto una crescita senza precedenti, in risposta ai profondi mutamenti, sia in senso quantitativo che qualitativo, di cui è stata protagonista la domanda. (...) Parallelamente a questa crescita continua della domanda, di varia origine e natura, vi è stato un altrettanto continuo sviluppo dell’offerta turistica, caratterizzato da un lato da un aumento della varietà dei prodotti quanto della loro articolazione, dall’altro, da una continua e più rapida evoluzione; in sostanza ci si trova di fronte ad un insieme di prodotti offerti molto più complesso che in passato. Per approfondimenti si veda: Rispoli e Tamma, (1996), *Le imprese alberghiere nell’industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, op. cit. pag. 27.

Secondo Peroni, “I modi di essere del mercato turistico (...) sono cambiati. Questo cambiamento è la risultante di una serie molto ampia di ragioni ma la principale di esse è, senz’altro, l’aumento della quantità e della varietà dei beni e dei servizi che l’offerta indirizza verso i consumatori” (Peroni, 2008, pag. 30).

² L’acronimo UNWTO, si riferisce a: *United Nations World Tourism Organization*. L’UNWTO, nata nel 1925, rappresenta l’organizzazione internazionale leader nel settore del turismo. Attualmente aderiscono 161 stati tra cui l’Italia e più di 370 aderenti associati rappresentanti del settore privato. L’UNWTO oltre a promuovere e sviluppare il turismo, svolge il ruolo di ufficio statistico internazionale per il turismo.

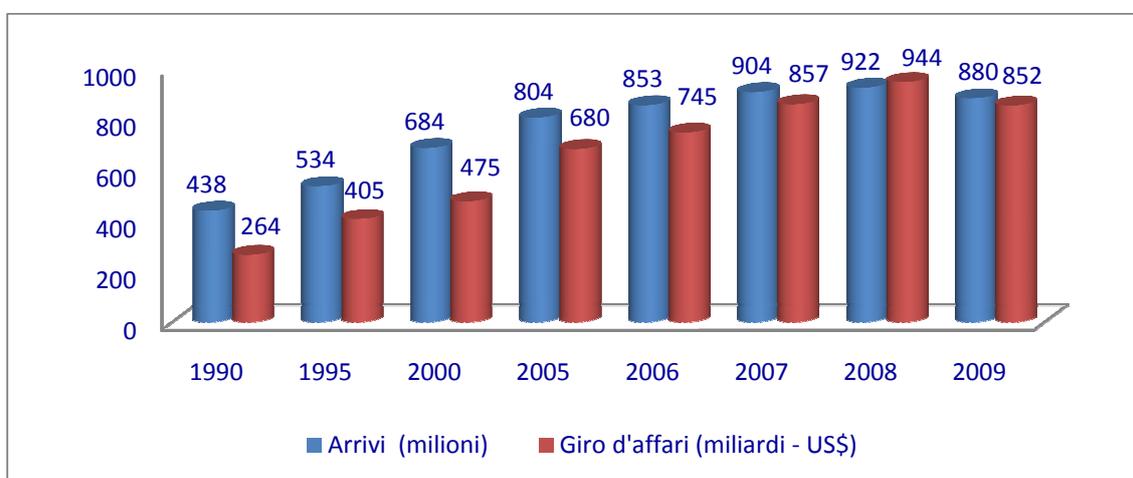
³ I dati relativi al 2010 (UNWTO, *World Tourism Barometer*, 2010, *International Tourism Results and Prospects for 2011*), indicano che il numero record di arrivi di turisti internazionali del 2008, pari a 922 milioni, viene superato per la prima volta nel 2010 con un incremento di 22 milioni di arrivi rispetto al 2008.

⁴ Il *contributo diretto* sul Pil si riferisce solo all’industria dei viaggi e del turismo, mentre il *contributo indiretto* è relativo all’economia dei viaggi e del turismo (WTTC, 2009, *Travel e Tourism Economic Research*). Lo stesso concetto si applica per l’*occupazione diretta* e l’*occupazione indiretta*.

(235,8 milioni, il 2,8% dei quali di occupazione diretta), con un incremento del 7% rispetto al 2009 (WTTC, 2010).⁵

La figura 1.1 mostra la costante e sostenuta crescita degli *arrivi internazionali*⁶ e del *giro d'affari globale*, che ha raggiunto nel 2008 il valore di 944 miliardi di dollari, con un incremento rispetto al 2007 del 10,15% (UNWTO, 2009). Nel 2009, però, il giro d'affari si è attestato a quota 852 miliardi di dollari, con una riduzione del 5,7% rispetto all'anno precedente (UNWTO, 2010).

Figura 1.1 – Andamento degli arrivi e del giro d'affari del turismo internazionale – 1990- 2009



Fonte: nostra elaborazione su dati UNWTO (2010)

Nella tabella 1.1, sull'evoluzione degli arrivi di turisti internazionali, vengono riportate le diverse aree del mondo ordinate in modo *decrescente* sulla base del tasso medio di crescita annuale.

In Europa, gli arrivi aumentano in termini assoluti, (dai 336 milioni di arrivi del 1995 si è passati a 527 nel 2010), ma si riducono in termini di *market share*, sia su base storica che previsionale, con riferimento agli arrivi totali nel mondo.

Su *base storica* si è passati, dal 59,8% di *market share* del 1995, sul totale di arrivi di turisti internazionali, al 52,4% del 2010.

Su *base previsionale* si passerà dal 52,4% di *market share* del 2010, al 45,9% sul valore atteso di arrivi internazionali nel 2020.

⁵ Anche se il dato del 2010 mostra una consistente ripresa rispetto al 2009, il valore è ancora inferiore all'8,4% del 2008, con una occupazione complessiva di 238,3 milioni.

⁶ Gli *arrivi di turisti internazionali* vengono considerati il *principale indicatore statistico* dell'evoluzione del turismo.

Tabella 1.1 – Arrivi internazionali nel mondo - 1995 - 2020 (previsionale)

	Base Year	Forecasts		Market share (%)		Average annual growth rate (%)
	1995	2010	2020	1995	2020	1995-2020
	(Million)					
World	565	1006	1561	100	100	4.1
Middle East	14	36	69	2.2	4.4	6.7
East Asia and the Pacific	81	195	397	14.4	25.4	6.5
South Asia	4	11	19	0.7	1.2	6.2
Africa	20	47	77	3.6	5.0	5.5
Americas	110	190	282	19.3	18.1	3.8
Europe	336	527	717	59.8	45.9	3.1

Fonte: UNWTO (2010)

L'incremento medio del 3,1% degli arrivi, dal 1995 al 2020, collocano l'Europa all'ultimo posto, tra le aree del mondo, in termini di crescita.

I dati previsionali dell'UNWTO (2010) indicano al 2020, una crescita degli arrivi turistici internazionali pari a circa 1,6 miliardi di persone, con un complessivo raddoppio rispetto ai valori attuali.

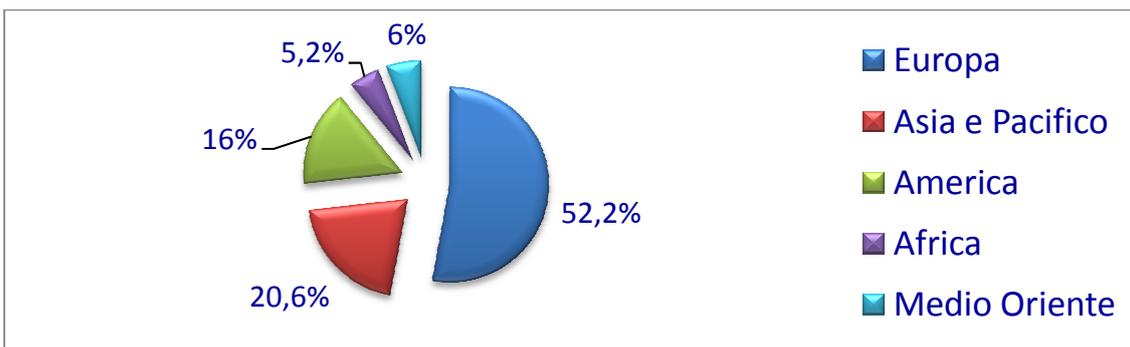
Le *aree* maggiormente interessate dagli arrivi di turisti saranno: Europa, Est-Asia e Pacifico e Americhe. I valori evidenziano che Est-Asia e Pacifico supereranno le Americhe, con una quota di turisti del 25,4% ed una crescita media del 6,5%. Le Americhe copriranno una quota a volumi del 18,1% con una crescita media del 3,8%. L'Europa, invece, con il 45,9% continuerà a mantenere il primo posto nel mondo anche se scenderà per la prima volta al di sotto del 50%. Le altre aree del mondo raggiungeranno complessivamente una quota di mercato del 10,6% (Africa 5%, Middle East 4,4% e South Asia 1,2%).

Nel periodo 1995-2020, le prime tre aree del mondo che cresceranno con i tassi medi più elevati, sono in ordine: Middle East (6,7%), East-Asia and Pacific (6,5%) e South Asia (6,2%).

La Figura 1.2 evidenzia che nel 2009 l'Europa continua a detenere il primato mondiale con 459,7 milioni di arrivi internazionali, pari al 52,2% di quota di mercato, nonostante una riduzione del 5,7% rispetto all'anno precedente (UNWTO 2009).

L'Europa rimane anche prima in classifica sul giro d'affari del turismo internazionale, con una quota di mercato a valori del 48,5%.

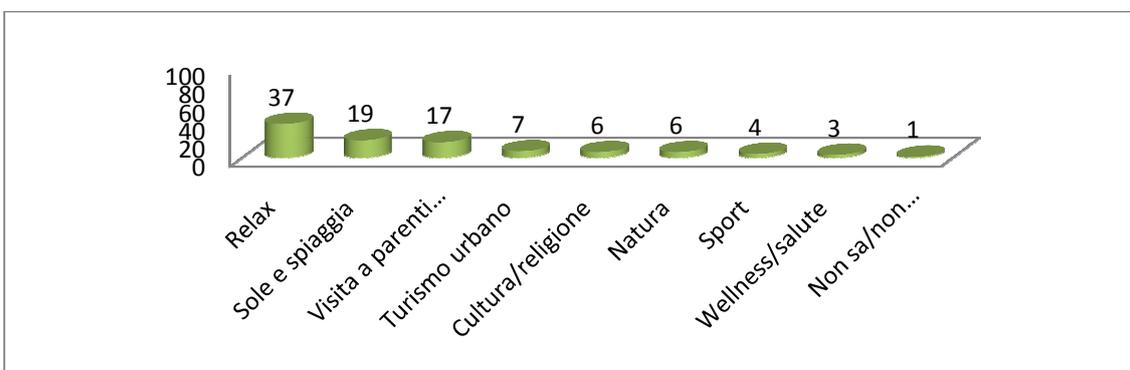
Figura 1.2 – Arrivi internazionali nel mondo per macroarea – 2009



Fonte: nostra elaborazione su dati UNWTO (2010)

Nel 2009, la quota di cittadini dell'Europa a 27 che hanno viaggiato ammonta al 69%⁷. Le prime tre *principali motivazioni*⁸ che hanno spinto i turisti a viaggiare sono rappresentate da: bisogno di relax (37%), sole e spiaggia (19%), visita a parenti e amici (17%). Il resto è rappresentato dal turismo urbano (7%), dalle visite per cultura/religione (6%), per viaggi a contatto con la natura (6%), per sport (4%) e infine per wellness/salute (3%) (figura 1.3).

Figura 1.3 – Motivazione del viaggio dei turisti nell'Europa a 27 – 2009



Fonte: nostra elaborazione su dati Flash Eurobarometer, European Commission (2010)

⁷ Si tratta di cittadini che hanno trascorso almeno una notte fuori casa, per motivi personali o di lavoro.

⁸ Si intende la motivazione principale della vacanza.

Nella classifica ufficiale delle “World’s top tourism destinations”⁹, stilata dall’UNWTO (2010), i dati del 2009 posizionano l’Italia al *quinto posto* come numero di arrivi internazionali, con 43,2 milioni di turisti e una quota di mercato del 4,9%, in crescita dell’1,2% rispetto al 2008.

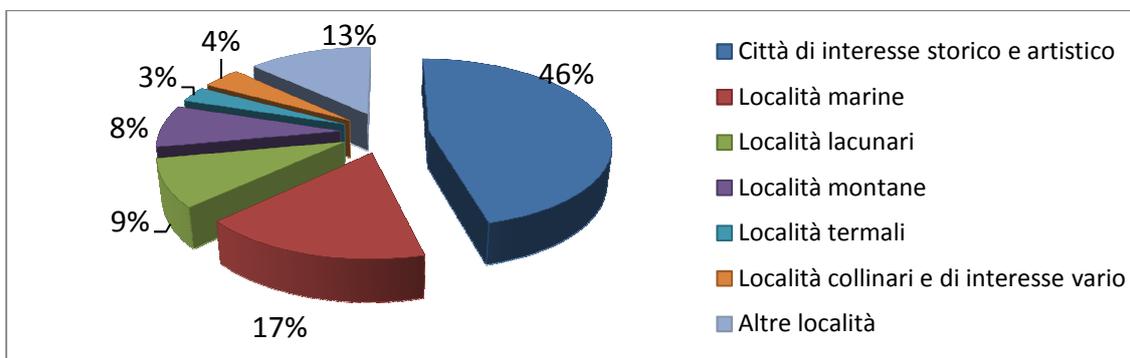
Nel 2009, con 40,2 miliardi di dollari, l’Italia si colloca al *quarto posto* in termini di giro d’affari sul turismo internazionale, in diminuzione del 7,2% rispetto al 2008.

Entrambe le posizioni sono rimaste invariate rispetto all’anno precedente, anche se per molti anni e fino al 2005 il nostro paese ha occupato il *quarto posto* negli arrivi internazionali (UNWTO, 2009; Istat, 2009).

La *spesa turistica* complessiva italiana nel 2009 si è attestata intorno a 160 miliardi di euro, pari a circa il 10% della ricchezza prodotta (World Tourism and Travel Council, 2009), mentre gli occupati nel turismo sono stati 2,5 milioni (circa il 10% sulla forza lavoro nazionale), (World Tourism and Travel Council, 2010), di cui circa 1,2 milione impiegati *direttamente* nel turismo (OCSE, 2010).

Nella figura 1.4 vengono evidenziati gli arrivi internazionali in Italia in relazione alle tipologia di destinazioni turistiche. Le aree di maggiore attrazione sono rappresentate dalle città di interesse storico ed artistico (46%) a cui seguono a larga distanza le località balneari (17%), lacunari (9%), montane (8%) e località collinari e di interesse vario (4%).

Figura 1.4 – Arrivi internazionali in Italia per tipologia di destinazione visitata - 2008



Fonte: nostra elaborazione, su dati UNWTO (2009) riferiti al 2008

⁹ Rappresenta una classifica stilata dall’UNWTO, che evidenzia i primi 10 paesi del mondo in base al numero di arrivi di turisti internazionali.

TABELLA 1.2 - Valori del turismo mondiale

Carta d'identità
RICCHEZZA PRODOTTA: circa il 9,5% sul PIL mondiale nel 2009.
PESO SULL'OCCUPAZIONE: 8,1% (235,8 milioni) sull'intera occupazione mondiale nel 2010, il 2,8% dei quali di occupazione diretta (82 milioni), con un incremento del 7% rispetto all'anno precedente.
ARRIVI DI TURISTI INTERNAZIONALI: 880 milioni nel 2009, con una riduzione del 4,2% rispetto al 2008. I dati provvisori indicano, per il 2010, il <i>nuovo record</i> pari a 935 milioni, con un incremento di circa il 7% rispetto al 2009. (Questo dato rappresenta tra il 20% ed il 25% del movimento turistico mondiale stimato intorno ai 5 miliardi di turisti, Rapporto Fiavet, 2010-2011).
ARRIVI DI TURISTI INTERNAZIONALI (crescita media): 3,8% annua dal 1950 al 2008.
RICAVI (SPESA TURISTICA INTERNAZIONALE): 852 miliardi di dollari (2009) con una riduzione del 5,7% rispetto all'anno precedente.

Fonte: nostra elaborazione su dati UNWTO (2010), riferiti al 2009

TABELLA 1.3 - Valori del turismo italiano

Carta d'Identità
RICCHEZZA PRODOTTA: il 9,6% sul PIL italiano (circa 150 miliardi di euro).
PESO SULL'OCCUPAZIONE: 2,5 milioni di occupati (10,6% sulla forza lavoro nazionale), di cui diretti un milione.
ARRIVI DI TURISTI INTERNAZIONALI: 43,2 milioni (incremento dello 0,9% rispetto al 2008), pari ad una <i>market share</i> del 4,9% sugli arrivi complessivi e, al 9,4% sugli arrivi internazionali a livello UE. (Incremento medio del 4,08% dal 1998 al 2007).
ARRIVI DI TURISTI INTERNAZIONALI (Il ranking dei paesi): l'Italia si colloca al 5° posto dopo Francia (74,2 mln), USA (54,9 mln), Spagna (52,9 mln) e Cina (50,9 mln).
RICAVI ARRIVI INTERNAZIONALI: Con 40 Miliardi di dollari l'Italia si colloca al 4° posto, dopo USA (93,72 mld), Spagna (52,84 mld), Francia (49,42 mld), con un decremento dei ricavi del 12,5% rispetto al 2008 (nel 2008 si era realizzata una variazione positiva del 7,02% rispetto al 2007).
ARRIVI COMPLESSIVI: 96 milioni di cui <i>incoming</i> 43,2 milioni.
PRESENZE COMPLESSIVE*: 373,7 milioni di cui 161,8 milioni di <i>incoming</i> (circa il 44%) (2008). Incremento medio del 4,21 dal 1998 al 2007.
PERMANENZA MEDIA*: 3,89 di cui: domestic 3,9 e <i>incoming</i> 3,81.
PROVENIENZA DEI TURISTI* (presenza e quota dei primi 5 paesi): Germania (45,4 mln, 28%), Regno Unito (12,4 mln, 7,7%), USA (10,9 mln, 6,7%), Francia (10,2 mln, 6,3%), Olanda (10,7 mln, 6,6%).

Fonte: nostra elaborazione su dati UNWTO (2010), riferiti al 2009 e su dati ISTAT* (2009), riferiti al 2008

Nel 2020 i primi cinque paesi generatori di turismo internazionale saranno (UNWTO, 2010):

1. la Germania (163,5 mln, 10,2% di quota di mercato);
2. il Giappone (141,5 mln, 8,8% di quota di mercato);
3. gli USA (123,3 mln, 7,7% di quota di mercato);
4. la Cina (100,0 mln, 6,2% di quota di mercato);
5. il Regno Unito (96,1 mln, 6,0% di quota di mercato).

1.1.1 Aspetti definatori

La sintesi dei dati fin qui riportati, forniti da organismi internazionali e nazionali, mostrano il peso economico del turismo a livello delle economie interessate. V'è detto, fin da subito, comunque che la determinazione dei valori è alquanto complessa per le difficoltà oggettive di definizione, rilevazione e misurazione del fenomeno turistico. Questa difficoltà passa per la risoluzione di alcuni nodi metodologici:

1. definizione delle grandezze;
2. scelta dei metodi di misura e stima.

Nel corso del tempo diverse definizioni di *turismo* e di *turista* sono state date da studiosi ed organismi istituzionali, che hanno portato ad una polarizzazione delle definizioni in *tecniche e concettuali*.

Le *prime* orientate alle misurazioni statistiche ed agli effetti economici dei flussi turistici, le *seconde* dirette a interpretare l'origine del concetto di turismo e considerare il turista, non solo come oggetto di misurazione ma anche come soggetto attivo¹⁰ (Casarin, 2007).

Il termine *turista* nasce nel cinquecento, in seguito ai viaggi di istruzione che compiono, principalmente in Italia, i giovani benestanti del nord Europa (*Grand Tour*), anche se attività "turistiche" si hanno già nell'età antica con le terme romane e i viaggi dei pellegrini. Il termine *turismo* è formato dal suffisso "ismo" che indica l'insieme delle attività collegate all'atto del viaggio (*tour*) (Casarin, 2007).

Per circoscrivere e ridurre i margini di errore di analisi dei flussi turistici e contribuire a misurare gli effetti sull'economia di un paese, gli organismi internazionali hanno cercato *in primis* di fare chiarezza sulle grandezze che contribuiscono a definire il fenomeno turistico.

Nel 1994 viene ufficialmente adottata la definizione di *turismo*¹¹ e di *turista*, ormai universalmente accettata, in accordo tra l'UNWTO e la commissione statistica delle

¹⁰ Secondo Casarin (2007), il turista prima di essere tale è una persona che partecipa alla vita sociale della comunità ospitante; inoltre, è un soggetto che partecipa alla realizzazione della sua vacanza come *prosumer*.

¹¹ Nel 1994 la United Nations World Tourism Organization (UNWTO) è intervenuta per definire i contorni del turismo e del turista e permettere, agli uffici nazionali di statistica, di raccogliere e trasmettere i dati sui flussi turistici sulla base di criteri internazionalmente riconosciuti.

nazioni unite (UNSTAT), per mettere ordine alle differenti definizioni statistiche esistenti nei diversi paesi.

Il **turismo** dal *punto di vista tecnico* viene definito come “Le attività delle persone che viaggiano verso, e si trovano in, luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo non superiore ad un anno consecutivo a scopo di svago, affari o per motivi diversi dall’esercizio di un’attività remunerata all’interno del paese visitato”. In questa definizione emergono le *tre dimensioni fondamentali* caratteristiche del turismo:

- i) Lo *spostamento* che indica il movimento del turista che si allontana dal luogo di residenza;
- ii) la *permanenza* che rappresenta la durata nella località visitata dal turista, che non può superare un anno;
- iii) lo *scopo del viaggio* che indica la motivazione del viaggio che può avere natura di svago o di lavoro.

Lo **spostamento**, che rappresenta una variabile connaturata ed imprescindibile del “*fare turismo*” (Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 2007), deve avvenire al di fuori dei luoghi abitualmente frequentati dal turista, ed essere pertanto, non solo distante dalla residenza ma anche delle aree frequentate per lavoro, studio o obblighi familiari (Rispoli e Tamma 1996; Figini e Candela, 2010). Se ad esempio un cittadino romano decide di visitare la città di Roma in un giorno festivo, in termini statistici non viene considerato un turista, anche se lo è dal punto di vista psicologico (Candela e Figini, 2010).

La **permanenza**, anche essa elemento costitutivo del turismo (Rispoli e Tamma, 1996), nella località visitata può essere al massimo di un anno. Oltre questo arco di tempo, il turista non viene più registrato come tale ma si configura un mutamento di residenza, e le sue attività non vengono più considerate turistiche.

Lo **scopo del viaggio** può essere generato dalle *motivazioni di svago e di lavoro* più diverse purchè, il turista lavoratore venga remunerato nel paese di origine e non di

destinazione, in quanto, in questa seconda ipotesi il viaggiatore viene identificato come lavoratore emigrante.

La definizione di turismo e di turista (UNWTO, 1994), si pone il precipuo obiettivo di *misurare* i flussi turistici e le loro conseguenze economiche. Questo approccio consente agli addetti ai lavori di:

1. rilevare i flussi turistici, inseguendo le tracce che i viaggiatori lasciano durante gli spostamenti tra l'arrivo e la partenza;
2. ridurre gli errori statistici di inclusione di "non turisti" o esclusione di turisti, nella definizione di turismo.

Di seguito proviamo a richiamare altre definizioni di *turismo* e *turista*. Coerentemente con gli obiettivi del presente lavoro, e senza avere l'ambizione di essere completi e esaustivi, ma cercando di evidenziare differenze e punti in comune, tra le definizioni che si sono succedute, nel corso del tempo, e tra i diversi soggetti coinvolti nel processo definitorio.

Nella tabella 1.4, si riportano alcune delle principali definizioni di turismo e di turista, che possiamo distinguere in *tecniche* e *concettuali*¹².

Tabella 1.4 - Le principali definizioni di turismo e turista presenti in letteratura

AUTORE/ORGANIZZAZIONE	DEFINIZIONE TECNICA
Herman Von Schullard 1910	"S'intende per turismo l'insieme di tutte le attività, principalmente di natura economica, che hanno direttamente a che fare con l'ingresso, il soggiorno ed il movimento di stranieri verso l'interno e verso l'esterno di un paese, una città, una regione".
Legg delle Nazioni, 1937	"E' considerato turista un soggetto che trascorre un periodo di almeno 24 ore in un paese diverso da quello abituale di residenza".
International Union of Official Travel Organization, 1968	"Si definisce visitatore una persona che viaggia in un paese diverso da quello in cui ha abituale residenza, per qualunque ragione diversa da quella di un lavoro pagato".
UNWTO, 1994	"Le attività delle persone che viaggiano verso, e si trovano in, luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo non superiore ad un anno consecutivo a scopo di svago, affari o per motivi diversi dall'esercizio di un'attività remunerata all'interno del paese visitato".
	(Continua)

¹² Secondo Casarin "Le definizioni di tipo *tecnico* sono necessarie alla *misurazione statistica* delle caratteristiche quali-quantitative dei flussi turistici, (...) le definizioni di turismo e turista sono costruzioni degli organismi nazionali e sovranazionali il cui interesse primario è la misura delle conseguenze economiche della spesa turistica e non già le motivazioni e i comportamenti di chi partecipa alle attività turistiche" (Casarin 2007, pag. 16- 17). Infatti le *definizioni tecniche* prendono in considerazione l'intervallo di tempo che intercorre tra l'arrivo del turista in una destinazione e la sua partenza dalla destinazione stessa. Le definizioni di *tipo concettuale* rilevano anche le attività del turista prima della partenza e dopo il suo ritorno a casa.

AUTORE/ ORGANIZZAZIONE	DEFINIZIONE CONCETTUALE
A. Jefferson e L. Lickorish 1988	Tourism is a market not a single industry (...) Tourism is a movement of people, a demand force and not a single industry.
Leiper 1990a	“insieme di idee, teorie o ideologie dell’essere turista, e di comportamento delle persone nei ruoli turistici, quando le idee sono messe in pratica.
Hunziker Krapf (1997)	“Il turismo è l’insieme dei rapporti e dei fenomeni derivanti dal viaggiare e dal soggiornare dei non residenti, insieme che non sia tale da determinare uno stato di fatto duraturo (uno spostamento definitivo del cliente che si sposta da una residenza all’altra), e sia senza una diretta ed immediata finalità di lucro”.
Casarin 2007	“L’insieme dei comportamenti degli individui nello svolgimento di un continuum di attività, motivate da bisogni, connesse alla mobilità territoriale verso destinazioni meno familiari, entro il breve termine”.
Peroni 2008	“In senso economico il turismo è spostamento globale dei consumi nello spazio. Il viaggio porta i consumatori in una località diversa da quella in cui risiedono, ossia in quella che viene definita la località di destinazione”.

Fonte: Nostra elaborazione.

La definizione di Herman Von Schullard del 1910, rappresenta la prima delle *definizioni tecniche* in termini cronologici, in cui si evidenzia che il turismo è rappresentato dalle attività principalmente economiche svolte dal turista *dall’arrivo* nella destinazione fino alla sua *partenza*. Anche se, il termine straniero sembra limitativo se non interpretato come “ospite non indigeno” (Candela, Figini, 2010). Nella definizione è presente la dimensione dello *spostamento*, ed anche la *motivazione* prettamente economica mentre non viene evidenziato la *variabile tempo*.

D’altro canto, la definizione della Lega delle Nazioni (1937), non considera il riferimento alla *motivazione* del viaggio ma, evidenzia il *tempo* minimo di permanenza di 24 ore in un altro paese e lo *spostamento* dalla residenza abituale.

Con la definizione adottata nel 1968 dalla *Union of Official Travel Organization*, si ritorna ad enfatizzare la dimensione motivazionale senza trascurare la variabile spaziale, mentre l’aspetto temporale non viene evidenziato.

Tra gli autori del *filone concettuale*, Jefferson e Lickorish (1988) evidenziano che il turismo è un mercato e non è rappresentato da una singola industria. Nella realtà, però, non tutte le attività del turista possono definirsi market in quanto alcune non comportano lo scambio, come il godimento di beni pubblici naturali o di interesse storico-artistico quali: montagne, mare, cascate, opere d’arte e monumenti non a pagamento. Pertanto il concetto di mercato può applicarsi a sottoinsiemi del turismo “ma non al turismo come categoria concettuale”(Casarin, 2007, pag. 20).

Leiper (1990a) si focalizza sugli aspetti ideologici e di comportamento legati al ruolo ed alle attività del turista non solo *durante la vacanza*, ma anche *prima della partenza e dopo il ritorno*.

Mentre Rispoli e Tamma (1996) definiscono turista “ chi si trova in un luogo diverso dal proprio luogo di residenza e di lavoro abituale”. In tale definizione vengono esclusi i pendolari facendo ricorso oltre che alla *dimensione spaziale* anche alla *motivazione leisure* o “di lavoro non abituale” e pertanto non “ricorsivo”.

Dalla definizione di Hunziker e Krapf (1997), emerge che il turismo presenta la peculiarità della *trasversalità* (Peroni, 2008), ovvero che i consumi che si determinano da parte del turista interessano differenti settori dell’economia di un paese e quindi riesce difficile stimarli come parte integrante di un “mercato” turistico.

Casarin (2008), sottolinea che il comportamento del viaggiatore è funzione degli obiettivi del viaggio, in cui la *motivazione* spinge il turista a soddisfare i suoi bisogni che possono essere di diversa natura e combinati, come il turista d'affari che durante il tempo libero decide di visitare i monumenti più importanti nel centro della città. In questa definizione viene evidenziata l’importanza dello studio dei comportamenti e dei bisogni del potenziale turista, per le scelte del sistema turistico, prima della partenza e dopo il ritorno dalla vacanza. Inoltre nella definizione vengono evidenziate le altre due dimensioni fondamentali costitutive e connaturate al turismo (Casarin 2007): la *mobilità spaziale e temporale*.

La definizione di Peroni (2008) evidenzia che il turista domanda, nella località di destinazione, sia prodotti prettamente legati all’attività turistica (es. pernottamento, visite guidate, trasporto) sia molti prodotti che la persona chiede abitualmente quando si trova nella sua residenza per soddisfare i suoi bisogni (alimentari, sanitari e così via). In termini economici, il turismo determina, dunque, uno *spostamento globale dei consumi* dal *luogo di partenza* al *luogo di destinazione* tale da realizzare, come sottolinea l’autore una “esportazione apparente” delle imprese turistiche le quali cercano di attirare i consumatori nel luogo della produzione ed erogazione del prodotto.

L’analisi delle principali definizioni presenti nella tabella 1.4 consente di mettere in risalto le differenze tra definizioni di *tipo tecnico e concettuale*.

Le definizioni di *tipo tecnico* permettono di rilevare, a fini statistici, *l'attività economica* del turista dal momento dell'*arrivo* nella destinazione a quello della *partenza*, senza considerare ciò che avviene prima di giungere nella località di vacanza e dopo il rientro nel luogo di provenienza.

Infatti per la *misurazione* dell'attività economica del turista, le grandezze che vengono prese in considerazione come *arrivi, presenze e permanenza media*¹³, sono tutte variabili rilevanti per la determinazione dei consumi, della spesa turistica e la rilevazione degli effetti del turismo sull'economia di un paese.

Le definizioni di *tipo concettuale* considerano, invece, il processo di trasformazione dell'individuo in visitatore, che si manifesta con i suoi comportamenti *precedenti alla partenza e successivi al ritorno* (Casarin, 2007). Questo tipo di definizioni non si prestano a misurare il fenomeno turistico a fini statistici e neanche a misurare gli effetti sull'economia di un paese.

Vi sono altre definizioni (tabella 1.5), che assumono una *visione olistica* del turismo e che conferiscono alla disciplina una connotazione fortemente interdisciplinare (Candela e Figini, 2010).

Tabella 1.5 - Le principali definizioni di turismo e turista presenti in letteratura

AUTORE/FONTE	DEFINIZIONI OLISTICHE
Burkart e Medlik, 1974	“Sono turismo tutte le relazioni e i fenomeni legati al soggiorno di stranieri in una località in cui essi non esercitano un'importante, permanente o temporanea, attività remunerata”.
Jafari, 1977	Il turismo ha come oggetto di studio sia l'uomo lontano dal suo habitat usuale, sia l'industria che soddisfa i suoi bisogni, sia gli effetti da entrambi prodotti sull'ambiente socio-culturale, economico e fisico della comunità d'accoglienza”.
British Tourism Society, 1979	Il turismo include ogni attività connessa al temporaneo movimento di breve periodo di persone verso destinazioni al di fuori del luogo dove normalmente vivono e lavorano, e di tutte le attività durante il tempo di soggiorno in questa nuova destinazione”.

Fonte: nostra elaborazione

Secondo Cooper, Il turismo può essere pensato come :

“un insieme complesso di individui, attività economiche, organizzazioni e luoghi che si combinano in un certo modo col fine di fornire esperienze di viaggio” (Cooper et al., 2002, p.5).

¹³ Il significato degli *indicatori* fondamentali, che rappresentano la base per la rilevazione e la quantificazione del turismo, verrà affrontato nel paragrafo 1.1.4 “La misurazione dell'attività turistica”.

In tale definizione emerge la rilevanza della *interdipendenza* tra le parti del *sistema turistico*¹⁴ che si combinano a creare un'offerta "col fine di fornire esperienze di viaggio".

1.1.2 Le manifestazioni economiche del fenomeno

Dopo aver richiamato alcune delle definizioni più importanti di turismo e turista, possiamo chiederci, come si manifesta l'attività del turista in termini economici.

Dal punto di vista economico, l'attività del turista si palesa con la domanda di un insieme variegato di beni e servizi (Candela e Figini, 2010) che combinati tra loro originano i *prodotti turistici*¹⁵.

La **domanda turistica** viene definita come "*la domanda finale espressa da tutti coloro che, dovendo spostarsi dalla loro abituale residenza e/o dal loro abituale posto di lavoro o di studio (usual environment), per le ragioni più varie, necessitano di servizi atti a consentire il viaggio e il soggiorno in luoghi diversi*"(Rispoli e Tamma, 1996, pag. 8).

Secondo gli autori, la domanda di beni e servizi turistici è rivolta a un *prodotto turistico* che rappresenta la combinazione di elementi offerti da diversi attori tra loro variamente interrelati¹⁶.

Una prima suddivisione principale della domanda turistica tra *turismo leisure*, riferita al tempo libero e *turismo business* legato a motivazioni professionali (Rispoli e Tamma, 1996; Peroni, 2008), evidenzia che, la richiesta di prodotti turistici dà origine a una

¹⁴ Il concetto di *sistema* e di *sistema turistico* verrà richiamato nel paragrafo 1.1.3.

¹⁵ Per approfondimenti sul concetto di *prodotto turistico*, si rimanda al paragrafo 1.2.

¹⁶ Secondo gli autori per l'approfondimento della domanda turistica è necessario la scomposizione in diverse componenti:

- domanda di servizi ricettivi (alberghieri ed extralberghieri);
- domanda di ristorazione;
- domanda di trasporto di persone;
- domanda di pacchetti turistici;
- domanda di servizi di accesso;
- domanda di servizi sportivi, culturali, ricreativi;
- domanda di beni e servizi.

Per approfondimenti si veda Rispoli e Tamma, (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, 1996.

domanda estremamente variegata per cui “non ha senso dal punto di vista teorico definire un’unica domanda per il turismo”¹⁷ (Candela e Figini, 2010).

La domanda turistica, inoltre, può riferirsi alla somma della spesa turistica di un’area (livello macro), ma anche (livello micro) ad ogni singola parte del prodotto turistico, (domanda di alloggio, di ristorazione, per i servizi di spiaggia, e così via).

La classificazione della domanda turistica, necessariamente segmentata, (Confalonieri, 2004) può però avvenire sulla base di diversi criteri.

Quelli più importanti, già richiamati nel paragrafo precedente, derivano dalla definizione adottata dall’UNWTO e dall’UNSTAT nel 1994, nella quale emergono le *tre dimensioni fondamentali* di turismo:

1. lo *spostamento*;
2. la *permanenza (o durata)*;
3. lo *scopo (o motivazione)*.

1. In relazione alla dimensione *spostamento*, la classificazione può avvenire in base alla *provenienza* e alla *destinazione*.

Una ***prima classificazione*** dei *turismi*, effettuata in base alla *provenienza* dei turisti, individua il *domestic tourism* e l’*incoming tourism*.

Il *domestic tourism* indica il turismo realizzato dai residenti di un territorio all’interno della stessa area.

L’*incoming tourism* rappresenta, invece, il turismo effettuato in una regione¹⁸ dai non residenti.

In Italia nel 2008 il turismo *incoming* sul totale degli arrivi ha rappresentato una quota del 45%, mentre le presenze, pari 161,8 milioni, hanno coperto il 44% sul valore complessivo.

¹⁷ Secondo gli autori “la nozione di domanda può essere riferita solo a segmenti del mercato turistico entro cui si raggiunge un livello sufficientemente elevato di omogeneità. La definizione di questi segmenti può essere ricondotta a due criteri classificatori:

i) per *modalità territoriale*: secondo questo *criterio* si parlerà di domanda di turismo per una data località, per una data regione, per una data nazione, ecc;

ii) per *tipologie turistiche*: secondo questo *criterio* si parlerà di domanda per il turismo montano, per il turismo balneare, per il turismo culturale, ecc.

Quindi, si possono definire molte funzioni di domanda per il turismo, indicandone il contenuto secondo la realtà territoriale e/o secondo la motivazione turistica, evitando così, la semplice ma imprecisa specificazione di una generica “domanda di turismo”.

¹⁸ il concetto di *regione* si riferisce ad un’area che può essere una nazione, una regione un continente, una provincia ovvero l’area di riferimento e di analisi (Caroli, 2006; Candela e Figini 2010).

La **seconda classificazione** di turismo è legata alla *destinazione* del turista attraverso cui si individua l'*outbound tourism*, che indica il turismo effettuato dai residenti di una regione verso il resto del mondo (l'italiano che trascorre un mese di vacanza in Canada). La *combinazione* tra la variabile della *provenienza* e della *destinazione* può permettere di individuare il *turismo di transito* che indica la situazione in cui una *regione x* è solo un'area di passaggio del turista che proviene da una *regione y* e si dirige in una *regione z*¹⁹.

Se consideriamo la *durata*, la *motivazione* ed il *luogo* degli spostamenti, possiamo mettere in relazione le varie ipotesi di **viaggiatore**, che ci permettono di individuare le figure di *turista* ed *escursionista domestico e internazionale* e l'ipotesi del viaggiatore *non turista* (tabella 1.6).

Tabella 1.6 - Classificazione del turista per durata, motivazione e luogo degli spostamenti

Durata degli spostamenti	Motivo degli spostamenti	Luogo degli spostamenti		
		Nel paese	All'estero	
Meno di 24 ore	Leisure (vacanza, cultura, attività sportive, VFR, altri motivi)	Escursionista domestico	Escursionista internazionale	Escursionista
Tra 1 giorno e 1 anno	1) Leisure (idem)	Turista domestico	Turista internazionale	Turista
Tra 1 giorno e 1 anno	Business (affari, convegni, fiere, meeting, missioni di lavoro)	Turista professionale domestico	Turista professionale internazionale	
Tra 1 giorno e 1 anno	Altri motivi (studio, salute, transito religione)	Altro turista domestico	Turista domestico internazionale	
Più di un anno	Leisure, business, altri motivi	Non turista	Non turista	Non turista

Fonte: nostro adattamento da UNWTO (1994) e Candela e Figini (2010).

¹⁹ L'acostamento delle forme di turismo indicate in precedenza porta a ulteriori forme di domanda di turismo:

1. *national tourism*: è la combinazione del *turismo domestico* e del *turismo in uscita*. Questo dato permette di individuare il valore complessivo degli italiani che vanno in vacanza in Italia ed all'estero;
2. *internal tourism* è dato dalla somma del *turismo domestico* e del *turismo incoming* che insieme formano il turismo realizzato in un'area geografica;
3. *international tourism* rappresenta i flussi del *turismo incoming e outgoing*.

Se la durata della visita è superiore a 24 ore (e dunque comporta il pernottamento), e inferiore a un anno, si ha la figura del *viaggiatore turista*, distinto per la motivazione degli spostamenti in: *leisure, business o altri motivi*.

All'interno del *turismo leisure* si distinguono: il *turismo di vacanza* (maggiore o uguale a 4 notti consecutive), e il *turismo di breve vacanza* (minore o uguale a tre notti consecutive)²⁰.

In alcune ipotesi i *turismi* possono anche *sovrapporsi*, in questo caso per le statistiche si prende in considerazione la motivazione principale²¹.

Tutte queste classificazioni sono determinanti per *rilevare e misurare* il fenomeno turistico e, adottare scelte condivise tra gli attori della filiera turistica e i vari stakeholder della destinazione, al fine di mantenere ed incrementare gli arrivi, le presenze e la spesa dei turisti.

Il *turismo* per sua natura è un fenomeno tipicamente *stagionale*, nel segmento *leisure* per questioni climatiche o perché il tempo è prevalentemente scandito dalle ferie (Candela, Figini, 2010), mentre il segmento *business* potrebbe essere scandito dalla *domanda complementare* a quella *leisure*, presente durante i periodi lavorativi. In realtà “la complessità del sistema economico rende parzialmente vera quest'affermazione” (Rispoli e Tamma, 1996).

Con l'evolversi del modo di fare vacanze, le due forme di turismo *leisure* e *business* coprono archi temporali che riguardano l'intero anno, con variazioni legate ai differenti prodotti turistici e ai diversi *turismi*²². A seguito di questi cambiamenti, il *turismo*

²⁰ In base al *tipo di attrattiva turistica* si può avere (Confalonieri, 2004):

- un turismo balneare; un turismo lacustre, fluviale, collinare, montano, ecologico (verde, agriturismo, turismo equestre); culturale, congressuale, termale e del benessere fisico, di crociera, sportivo, religioso.

Mentre, in base alle *modalità di viaggio*, si parla di *turismo indipendente* lasciato alla iniziativa individuale, e di *turismo organizzato* caratterizzato dall'essere proposto e gestito da un operatore (agenzia di viaggi e/o tour operator).

Un'*ulteriore classificazione* può riguardare:

- il mezzo di trasporto (aereo, treno, nave e così via);
- la stagione (alta o bassa, estiva, invernale, ecc.);
- il tipo di alloggio (alberghiero ed extralberghiero);
- la spesa (di lusso, familiare, sociale, ecc).

²¹ Il tema della *misurazione dell'attività turistica* verrà trattato nel paragrafo 1.1.3.

²² Secondo Figini e Candela (2010), il *prodotto turistico* può essere analizzato in base a due dimensioni: l'eterogeneità e la pluralità. L'*eterogeneità* rappresenta l'insieme dei beni e servizi che compongono il prodotto turistico (es. pernottamento, ristorazione, servizi di risalita...); i *turismi (pluralità)* indicano invece le varie forme di turismo (d'affari, religioso, montano, enogastronomico, sportivo, congressuale, e così via).

business e leisure sono passati dall'essere *complementari* a *interdipendenti* (Rispoli e Tamma, 2010).

La *stagionalità* è definita come “una variazione sistematica, anche se non necessariamente regolare, delle presenze e degli arrivi turistici nel corso dell'anno, con effetti sulle imprese del turismo” (tour operator, agenzie di viaggi, ricettività, trasporti e attrazioni) e sugli altri soggetti coinvolti nel sistema turistico, in primis le destinazioni (Butler, 1994, e 2001; Castellani e Candela, 2008).

Altre caratteristiche rilevanti della domanda turistica sono (Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 1996; Confalonieri, 2004):

1. la *variabilità* nel tempo;
2. la *varietà* nei macrosegmenti.

1. La **variabilità** indica “l'andamento non uniforme o poco uniforme della domanda nel tempo (...) determinata da due caratteri fondamentali” (Rispoli e Tamma, 1996):

- i) la *concentrazione*;
- ii) l'*instabilità*.

Con riferimento al *primo carattere*, si pensi alla diversa *concentrazione* di turisti in spiaggia ad agosto e a settembre o, la diversa *concentrazione* di sciatori in una località sciistica a febbraio o durante le vacanze di Natale.

Il *secondo carattere* (*l'instabilità*), può essere legata a variabili esogene rilevanti (Mattiacci, 2010) come l'instabilità politica o la crisi economica, ma anche a fattori interni a una destinazione o a un singolo operatore che lo rendono nel tempo poco attraente.

Questa prima analisi permette di dire che la domanda di prodotti turistici non è uniforme.

2. L'elevata **varietà**, che caratterizza la domanda turistica, è intesa come “progressiva proliferazione di nuovi profili della domanda”, come nel caso del turismo congressuale, enogastronomico, religioso.

1.1.3 Il turismo è un settore?

Il lato della domanda turistica ha evidenziato il *carattere composito* dei beni e servizi richiesti dal turista e la loro *varietà e variabilità*.

A questo punto proviamo a guardare il turismo dal lato dell'industria turistica, ossia dell'insieme d'impresе che offrono il loro prodotto al turista.

Si usa nel linguaggio corrente ma anche da parte di studiosi del mondo accademico il termine *settore* riferito al turismo; ma è possibile definire il turismo come settore?

Il tema dell'identificazione del turismo come settore presenta in letteratura diversi filoni di pensiero. Alcuni autori interpretano il turismo come “singola industria” (Wahab, 1975; Lundberg, 1976; Leiper, 1979; Burkert, 1981; Smith, 1988; Sinclair e Stabler, 1991; McIntosh e Goeldner, 1995)²³; altri sottolineano la valenza di “multisetto” del turismo (De Kadt, 1979; Gunn, 1980; Mill e Morrison 1985; Papadopulos, 1986; Peroni, 1998; Casarin, 2001, 2007; Candela e Figini, 2003, 2010; Confalonieri, 2004; Della Corte, 2009), e altri studiosi “negano l'esistenza” di un'industria turistica (Chadwick, 1987) o definiscono il turismo un “non settore” (Becheri, 2009). Il dibattito è ancora aperto (Costa e Manente, 2000), in quanto le diverse e variegate attività che rientrano nel concetto di turismo, rendono difficile la delimitazione dei confini (Casarin, 2007).

Per provare a rispondere alla domanda iniziale, cercheremo di definire qual è il significato di settore.

In economia industriale i termini *settore*²⁴ e *industria* vengono considerati sinonimi (Volpato, 1989; Candela, 2010).

Secondo Sciarelli (2001) “In senso stretto un settore comprende i produttori i cui prodotti sono sostituibili da parte dei consumatori (...) è inteso in senso orizzontale poiché raggruppa entità omogenee (produttori di beni sostituibili)”. Volpato, invece,

²³ Gli autori citati, considerano il turismo come un settore economico fondato sull'esistenza di una industria dei viaggi e del turismo, in cui le diverse imprese ed organizzazioni sono legate dalla trasformazione dei vari beni e servizi offerti in un “prodotto unitario” (Candela e Figini, 2010).

²⁴ Secondo Sciarelli, la distinzione tra *mercato e settore* è che: “un mercato è formato dagli acquirenti e dai venditori di un particolare prodotto, mentre i produttori vengono collettivamente denominati *l'industria* o il *settore*” (Sciarelli, 2001, pag. 55).

definisce il *settore* come il “luogo economico in cui si realizza il confronto concorrenziale” (Volpato, 1989, pag.139).²⁵

Pertanto, le imprese, per circoscrivere il campo di azione nel quale operare, effettuano un’attenta definizione dei concorrenti nel breve periodo e di quelli potenziali nel medio-lungo periodo. In tal modo identificano i confini del settore entro cui competere. Secondo Volpato (1989), “Le imprese unite da una relazione fortemente concorrenziale appartengono a uno stesso settore”. Questa relazione di reciproca influenza tra le imprese dello stesso settore, può essere tradotta in termini teorici con una relazione matematica definita *elasticità incrociata*²⁶; mentre le imprese che presentano reciprocamente un’*elasticità bassa* possono essere considerati come appartenenti a settori diversi (Guerci, 1979).

Questo criterio di definizione dei confini settoriali, anche se valido in *termini teorici*, presenta difficoltà pratiche di applicazione (Volpato, 1989).

Un approccio diverso, basato su *criteri empirici*, definisce il settore come “il luogo economico dato dall’intersezione di alcuni fondamentali fattori di *omogeneità*” (Volpato, 1989)²⁷; “mentre beni apparentemente simili ma *non sostituibili* rispetto ai bisogni appartengono a mercati diversi” (Candela e Figini, 2010, pag. 36).

Secondo gli stessi autori “i criteri suggeriti in economia per identificare un’industria o un settore (*criterio tecnologico* e di *mercato*)²⁸ (...) ai fini del turismo si dimostrano entrambi inadeguati”.

²⁵ In un mercato concorrenziale, sotto una stessa *categoria* di prodotti sono presenti delle sub-categorie con attributi differenti del prodotto offerto, che determinano la necessità di definire e circoscrivere i confini di settore (Volpato, 1989). “La definizione dei *confini settoriali* consiste appunto nella individuazione concreta di quali siano le imprese da ritenersi *concorrenti* fra loro e quali siano gli *acquirenti* interessati ad un certo prodotto”. Per un’analisi approfondita sul concetto di settore si veda (Volpato, 1989) in M. Rispoli (1989), *Le imprese industriali. Economia tecnologia, management*, il Mulino.

²⁶ Elasticità media = $\frac{DQ_A/Q_A}{DP_B/P_B}$; “Tutte le *aziende* che producono beni aventi una elevata elasticità incrociata sono da ritenersi in concorrenza e fanno parte dello **stesso settore**. *L’insieme dei consumatori* che acquistano i beni di queste aziende costituiscono lo stock di *acquirenti del settore*, e *la somma dei beni acquistati*, in un certo periodo di tempo, *la domanda del settore*” (Volpato, 1989, pag. 140).

²⁷ Secondo l’autore Tra i *fattori di omogeneità* quelli che appaiono più significative sono: omogeneità nel genere di bisogno soddisfatto dal prodotto, omogeneità nella tecnologia utilizzata nella produzione, omogeneità nei materiali impiegati, omogeneità nella struttura di commercializzazione. “Le imprese che presentano una elevata omogeneità nei fattori sopra evidenziati sono da considerarsi come appartenenti allo stesso settore” (Volpato, 1989, pag. 143).

²⁸ Secondo Candela e Figini, Il *criterio tecnologico* definisce industria o settore “l’insieme di imprese simili da un punto di vista della tecnica di produzione (...) si tratta di un criterio che pone l’attenzione sulle caratteristiche del processo produttivo e del prodotto e trascura la destinazione finale dell’output” (Candela e Figini, 2010, pag. 36); il *criterio di mercato* si focalizza sul tipo di *output* ed è inteso come possibilità di sostituzione del prodotto agli occhi degli acquirenti (Volpato, 1989; Sciarelli, 2001; Candela e Figini, 2010).

Nel turismo il *criterio tecnologico* non trova applicazione poichè i prodotti derivano da *processi produttivi differenti* (Costa e Manente, 2000), o in alcuni casi l'offerta è formata da *prodotti non riproducibili* come beni naturali, ambientali, storico-artistici.

Anche il *criterio di mercato* non incontra una facile adozione poichè, molti beni e servizi, che compongono il paniere turistico, appartengono a settori diversi in quanto, come nel caso dell'ospitalità e della ristorazione non presentano nessun grado di *sostituibilità*.

Il turismo, infatti, permea direttamente o indirettamente l'intera economia nazionale e, definire chiaramente i "confini sfumati" dell'offerta turistica è un compito arduo. Il turismo è, infatti "caratterizzato da elevata intersettorialità" (Confalonieri, 2004).²⁹

Così anche il *prodotto turistico* presenta caratteristiche di *eterogeneità* in quanto rappresenta la combinazione di beni e servizi offerti da imprese che appartengono a *settori diversi*.

Pertanto, anche se vi sono molte industrie che sono identificate con il turismo, il turismo non è definibile industria (Casarin 2007). Per rafforzare ulteriormente quest'orientamento, Candela e Figini (2010) sottolineano che:

“ il turismo non è né un settore né una branca di un sistema economico ma un *sistema di relazioni* che si nasconde sotto il sistema economico, rispettandone tutte le interdipendenze di produzione” (Candela e Figini, 2010, pag 47). Gli stessi autori, però, seguendo il pensiero di Wahab, 1975 e Leiper, 1979, definiscono il turismo come “un settore industriale sintetico”³⁰.

1.1.3.1 I modelli di studio del turismo

Per interpretare e rispondere alla *complessità*³¹ della realtà, ovvero alla crescente *varietà* e *variabilità* che caratterizza la società e l'economia in generale (Rullani, 1989), ma

²⁹ Per studiare il turismo ed i suoi effetti sull'economia, si adotta il criterio della *prevalenza*, con cui si identificano i *confini* del turismo costituito, dal lato dell'offerta, da tutte le imprese che offrono beni e servizi in prevalenza ai turisti” (Casarin, 2007).

³⁰ Secondo gli autori “Il turismo può essere definito “un settore industriale sintetico, composto da parti dell'output di industrie convenzionali dove la combinazione è determinata da quanto dell'output totale è legato alla domanda dei turisti”, dove i “settori contigui al turismo” non vengono identificati a priori dal lato dell'offerta ma “nel momento in cui i beni ed i servizi soddisfano le esigenze della domanda turistica (Candela, Figini, 2010, pag. 37).

³¹ Secondo Rullani (1989), per *complessità* deve intendersi “il grado di varianza esprimibile da un fenomeno, ossia il numero dei casi possibili che si presentano distinti nel senso di qualitativamente differenti l'uno dall'altro per aspetti

anche il sistema turistico, che ne è parte integrante, la teoria elabora dei modelli (Rullani, 1989; Marchi, 2006, Candela e Figini, 2010).

Molti autori (Getz, 1986; McIntosh e Goeldner, 1986; Kaspar, 1989; Leiper, 1990; Farrell, Twining-Ward, 2004) sostengono l'opportunità di usare, come approccio per lo studio del turismo, i modelli di analisi sistemica (Casarin, 2007).

La *teoria sistemica* studia i sistemi sociali visti come insieme di elementi *interrelati e coordinati* verso il raggiungimento di uno stesso risultato (Marchi, 2006)³². Essa nasce in contrasto alla *scienza dominante*, che interpreta il sapere in modo deterministico secondo il principio di causa ed effetto di stampo Cartesiano.

Nel *modello sistemico* tutti gli elementi sono in relazione tra loro e interagiscono secondo la *logica d'interdipendenza*, al fine di divenire parti di un unico sistema, in cui le relazioni delle parti non sono significative di per sé ma con riferimento all'intero sistema (Casarin, 2007)³³.

Il turismo, dunque, rappresenta un *sistema complesso* in cui operano *diversi attori* (individui, imprese, istituzioni, enti, famiglie), e la cui azione si manifesta con *differenti atti* (di produzione, vendita, consumo, investimenti privati e pubblici, ecc).

Un modello interpretativo (figura 1.5) *dell'approccio sistemico*, è quello adottato da Leiper, (1990), secondo il quale nel turismo esistono tre dimensioni fondamentali:

1. il turista;
2. lo spazio;
3. un'industria dei viaggi e del turismo.

1. Il *turista*, domanda il prodotto turistico di una destinazione e, rappresenta il soggetto principale del sistema “è il denominatore comune a tutti gli elementi del sistema” (Casarin 2007).

significativi (...). La varianza di un fenomeno ha una dimensione sincronica (varietà) ed una dimensione diacronica (variabilità) che sono comprese insieme nel concetto di complessità (Rullani, 1989).

³² L'*approccio sistemico* si è sviluppato dopo la seconda guerra mondiale, tra gli anni quaranta e cinquanta, con l'obiettivo di permettere alle varie scienze, di disporre di un approccio unitario di ricerca e facilitare anche l'interdisciplinarietà (Marchi, 2006). Il fondatore riconosciuto della teoria generale dei sistemi è il biologo americano di origine tedesca Ludvig Von Bertalanffy, mentre tra gli economisti va annoverato Kenneth E. Boulding.

³³ Per approfondimenti sull'approccio sistemico e la sua applicazione al mondo dell'impresa si veda Golinelli G.M. (2000a, 2000b, 2003). Sull'applicazione del *sistema vitale* ai STL (Sistemi Turistici Locali) si segnala, Sciarelli, (2007), *Il management dei Sistemi Turistici Locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli.

2. Lo *spazio*, secondo l'autore comprende: la *regione di origine* da cui provengono i turisti, la *regione di destinazione* in cui si realizza il maggiore impatto economico e “in cui si hanno le più notevoli e significative conseguenze del sistema turistico” (Leiper, 1990); la *regione di transito* rappresenta l'insieme dei luoghi attraversati dai turisti che possono diventare parte integrante della vacanza anche attraverso soste intermedie.

3. Un'*industria dei viaggi e del turismo*, formata dall'insieme degli attori coinvolti nella realizzazione del prodotto turistico diretto a soddisfare la domanda di esperienza turistica (Valdani e Guenzi, 1998; Brunetti 1999; Della Corte, 2000; Pencarelli, Forlani, 2002; Candela e Figini, 2010), che possiamo definire come il “complesso di attività imprenditoriali e organizzazioni coinvolte nella produzione del servizio turistico” (Cooper et al., 2002).

Figura 1.5 – Il modello di Leiper



Fonte: Leiper (1990)

I singoli *settori* e la singola destinazione diventano *sistema turistico* nel momento in cui vengono attivate le *connessioni d'interdipendenza* tra le varie parti dal *turista*, che ricopre il ruolo di *elemento di stimolo* per il sistema (Leiper, 1990a; Forlani e Pencarelli, 2002).

Anche i beni e i servizi realizzati dagli *attori dell'offerta* sono *fortemente interrelati* e, il sistema emerge attraverso il comportamento sia della domanda che dell'offerta (Rispoli e Tamma, 1996), anche se il denominatore comune a tutti gli elementi del sistema rimane il turista (Casarin, 2007).

Il turismo, dunque, per essere compreso nella sua *complessità*, necessita di un approccio multidisciplinare (Jafari e Ritchie, 1981; Lundberg et al., 1995; McIntosh e Goeldner, 1995; Rispoli e Tamma, 1996; Peroni, 1998; Casarin, 1997, 2007; Della Corte, 2009; Figini e Candela 2010), che vede coinvolte, solo a titolo esemplificativo e non esaustivo, *l'economia, l'antropologia, la geografia, l'ecologia, l'economia aziendale, il marketing, la sociologia, il diritto*³⁴.

Secondo Casarin, (2007) il sistema turistico può essere analizzato adottando un *modello* composto da *tre assiomi*:

- i) *l'elemento umano*, rappresentato dal visitatore che viene distinto a fini statistici in turista o escursionista nazionale o internazionale;
- ii) *l'elemento geografico* rappresentato dall'*area generante* di inizio del viaggio, *l'area di transito*, e *l'area di destinazione* dove si manifesta la parte rilevante di domanda d'esperienza da parte del viaggiatore;
- iii) *l'elemento industriale*, in questo senso il significato è quello di organizzazioni imprenditoriali che “sono pienamente coinvolte nel turismo e dotate di una *mission* con politiche manageriali e relazioni commerciali esplicitamente finalizzate al mercato turistico” (Casarin, 2007, pag. 32).

Tale *modello* di studio del turismo, secondo l'autore, “accoglie la *varietà multidisciplinare* della materia turistica implicitamente riconoscibile nella specificità delle componenti umana, geografica e industriale del sistema”. Tutti e tre gli elementi interagiscono con i fattori ambientali, economici, sociali, culturali, demografici, legislativi).

³⁴ Per una proposta di un ipotetico centro per gli studi del turismo si veda Jafari e Ritchie, 1981, Lundberg e Goeldner, 1995.

Il sistema turistico è pertanto composto da un *insieme eterogeneo di organizzazioni* (Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 2007; Peroni, 2008; Candela e Figini, 2010), che rappresentano dei *sottoinsiemi omogenei* (Casarin, 2007, Candela, 2010).

Ancora oggi, non vi sono delle *classificazioni standard* delle attività economiche legate al turismo (Candela 2010).

Alcuni autori (Smith e Medlik,1988) distinguono *due sezioni* del sistema di offerta turistica:

- a) quella che serve esclusivamente i turisti (es. hotel, linee aeree, crociere, ADV);
- b) quella che ha tra i clienti anche i non turisti (ristoranti, taxi, attrazioni locali).

Gilbert, (1990), invece, identifica i *sottoinsiemi* in:

- a) *servizi centrali* (attrazioni, accomodation, trasporti, catering);
- b) *servizi peripherals privati* (assicurazioni, organizzazione dei viaggi, servizi bancari...);
- c) *servizi peripherals pubblici* (servizi sanitari, aeroportuali, servizi d'informazione).

Casarin (2007) effettua un'ulteriore distinzione e distingue i sottoinsiemi in: settore ricettivo, settore del trasporto di persone, settore delle attrazioni, settore della progettazione e organizzazione di viaggi e soggiorni, settore dell'intermediazione al dettaglio, settore dell'organizzazione e gestione di convegni e congressi, il comparto dei servizi pubblici di supporto.

Attraverso *l'unione delle classificazioni* effettuate da Costa e Rispoli (1992), con quella di Cooper e altri (2002), sono stati individuati da Candela e Figini (2010) i seguenti *sottoinsiemi del sistema turistico*:

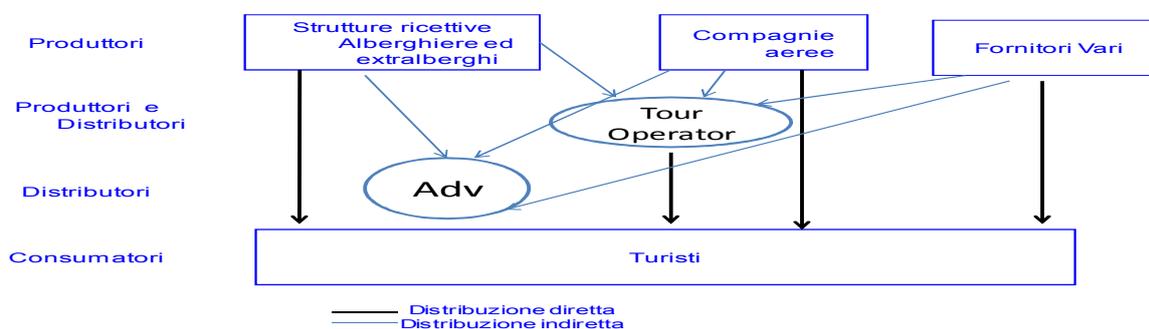
- a) servizi di base detti "tourism core products" (trasporti, ricettività, attrazioni, ristorazione);
- b) servizi accessori privati (TO, ADV, scuole private, porti privati, aeroporti);
- c) servizi accessori pubblici (OTP, servizi di coordinamento, diffusione delle informazioni, controllo e vigilanza, promozione turistica e tutela del turista).

L'insieme delle imprese turistiche di *produzione e distribuzione* del prodotto turistico forma la *filiera turistica*. Essa rappresenta il percorso lungo una catena, attraverso la quale gli attori della filiera operano a vari livelli e il prodotto arriva dai produttori al consumatore finale.

In generale i vari sottoinsiemi sono legati da rapporti di tipo verticale diretti a soddisfare la domanda del turista. “La filiera è composta da più *settori interrelati*, in funzione della produzione di un determinato prodotto finito” (Sciarelli 2001), anche se i soggetti dell’offerta possono farsi promotori di condotte strategiche finalizzate al conseguimento di forme d'integrazione orizzontali e verticali (Trunfio 2006).

Come si può notare dalla figura 1.6, una caratteristica principale della filiera è quella di mantenere un rapporto diretto con il turista, senza passare necessariamente per le imprese intermedie della filiera, a prescindere dalla fase in cui opera (Casarin, 2007; Candela e Figini, 2010).

Figura 1.6 - La filiera turistica



Fonte: nostro adattamento da Candela e Figini (2010)

1.1.3 La misurazione dell’attività turistica

Nel paragrafo 1.1.2, abbiamo visto che l’attività economica del turista si manifesta attraverso la domanda di prodotti offerti dal sistema delle imprese turistiche. Nelle pagine precedenti³⁵, però, è emersa la complessità di definire il peso economico del turismo, a livello delle economie interessate e della determinazione dei relativi valori,

³⁵ Per chiarimenti si rimanda il lettore al paragrafo 1.1.1 “Aspetti definitivi”.

per le difficoltà oggettive di definizione, rilevazione e misurazione del fenomeno turistico.

Si è sottolineato che, non si può concepire il turismo come un *settore*,³⁶ per l'*eterogeneità* delle imprese che compongono l'offerta turistica.

Così come il turismo, anche il prodotto turistico, che rappresenta l'insieme dei beni e servizi domandati dai turisti, è caratterizzato da *eterogeneità*.

Definire, pertanto, i *confini sfumati* dell'offerta turistica è un'impresa non facile.

A questo punto ci chiediamo: è possibile misurare l'attività economica del turista e i suoi riflessi sul sistema economico?

È stato evidenziato che per poter compiere indagini rigorose e fornire informazioni oggettive, gli organismi internazionali hanno definito, attraverso convenzioni statistiche, le grandezze e indicato i metodi di misura e stima del fenomeno turistico.

In generale, un criterio per determinare il valore economico di un settore è quello di procedere alla somma dei fatturati delle aziende appartenenti al settore di attività.

Nel caso del turismo sorgono diversi problemi che non permettono di procedere in egual modo. Intanto non è facile definire i confini del turismo perché il suo *output* coinvolge più settori.

Il primo passo può essere quello di individuare dei *criteri* per definire un'azienda turistica. Molti autori ricorrono al *criterio della prevalenza* (Gunn, 1988 ; Rispoli e Tamma, 1996; Alvino, 2003; Casarin, 1997, 2007; Confalonieri, 2004; Della Corte, 2009).

Questo primo *criterio* indica che un'impresa è turistica, non solo quando la sua offerta è rivolta esclusivamente ai turisti, ma anche quando lo è in *prevalenza* in quanto, può rivolgersi alla domanda espressa anche dai residenti o dai pendolari, come nel caso della ristorazione o del trasporto passeggeri (Rispoli e Tamma, 1996).

Altri studiosi (Candela e Figini, 2010) adottano il criterio della *rilevanza* per definire le attività caratteristiche del turismo³⁷.

³⁶ Si rimanda il lettore al paragrafo 1.1.3 "Il turismo è un settore?"

³⁷ Secondo Candela e Figini sono attività caratteristiche (*Criterio della rilevanza*) del turismo, quelle per le quali almeno una delle seguenti affermazioni è vera: a) perlomeno una parte dell'*output* costituisce una percentuale rilevante del prodotto turistico; b) il *prodotto turistico* costituisce una percentuale rilevante dell'offerta di questa attività (Figini Candela, 2010).

Una volta definiti i “confini sfumati” dell’attività turistica, possiamo sommare i fatturati complessivi di tutte le imprese che offrono prodotti ai turisti?

In realtà no, perché verrebbe considerato anche il fatturato delle vendite domandate dai non turisti; se ci limitassimo invece a considerare solo il fatturato delle attività esclusivamente turistiche avremmo un valore *sottostimato* e distante dalla spesa effettivamente sostenuta dai turisti.

Pertanto *l’approccio dell’offerta* individua, a priori, un’industria turistica che realizza l’*output* del sistema turistico domandato sia dai turisti che dai non turisti.

La *quantificazione* del turismo, pertanto, non può essere effettuata a partire *dall’offerta* ma è determinabile dal *lato della domanda* attraverso il modello *input-output* o delle interdipendenze settoriali³⁸.

Attraverso quest’approccio si mira a stimare il peso economico della domanda dei turisti, e *delimitare* i confini del settore attraverso l’osservazione della *spesa turistica*, per arrivare alla produzione diretta o indiretta necessaria per soddisfarla.

Per mezzo di questo strumento si riesce a rilevare, non solo il grado d’integrazione con gli altri settori produttivi ma, anche la capacità del turismo di creare ricchezza e lavoro (Candela e Figini, 2010).

Per la *quantificazione* del fenomeno turistico è necessario conoscere:

- i) i *flussi turistici*;
- ii) i *consumi e la spesa turistica*.

Per rilevare e misurare i *flussi turistici*, che vanno delimitati nel *tempo* e nello *spazio*, bisogna individuare le *tracce* lasciate dal turista.

I turisti, visti come *collettivo statistico*, sono sempre in movimento nel corso della manifestazione del fenomeno turistico. Pertanto essi vanno individuati nei *momenti* e nei *luoghi* in cui si realizzano le diverse fasi del fenomeno turistico.

³⁸ Il modello delle *interdipendenze settoriali*, attribuito a Wassily Leontief, permette di monitorare il “settore” turistico dal lato della domanda; questo approccio mira a misurare quali effetti produce la variazione di domanda turistica sulla struttura produttiva di un’area o di un paese. Per approfondimenti si rimanda al libro di Candela G., Figini P., (2010), *Economia del turismo e delle destinazioni*, McGraw-Hill.

In generale i turisti lasciano le *tracce* più evidenti, tali da consentire una rilevazione *quantitativa e qualitativa*, nel momento in cui esprimono la *domanda di alloggio* o nel *passaggio alle frontiere*.

La *domanda di alloggio* viene espressa sia dai turisti internazionali sia nazionali, mentre il *passaggio alle frontiere* è effettuato dai turisti internazionali.

Ma quali sono gli *indicatori*, adottati nelle statistiche del turismo, che permettono la quantificazione numerica dei flussi turistici?

Gli *indicatori* fondamentali, che rappresentano la base per la rilevazione e la quantificazione del turismo, sono legati agli *spostamenti* del turista e in particolare alla *località di destinazione*.

Le grandezze sono tre:

- *l'arrivo A*: si riferisce ai turisti che arrivano in una destinazione, ma non indica il *numero di persone* che arrivano (una stessa persona che compie 3 viaggi viene contata 3 volte),
 $(n. \text{ arrivi}) = (n. \text{ individui che viaggiano}) \times (\text{numero medio di viaggi per individuo});$
- *la presenza P*: si intende il numero di notti trascorsi dal turista in una località,
 $(n. \text{ presenze}) = (n. \text{ di arrivi}) \times (\text{durata media del soggiorno in notti});$
- *la permanenza media d*: indica la durata media del soggiorno ed è data da:
 $\text{numero di presenze} / \text{numero di arrivi}.$ ³⁹

Queste variabili *quantificano arrivi e presenze* dal lato dell'offerta, prova ne è il fatto che vengono forniti da strutture turistiche (alberghi, villaggi turistici, B&B, campeggi, ecc).

Possiamo ritenerci soddisfatti da questi indicatori? Evidentemente no, perché questo sistema di rilevazione dei *flussi turistici*, attraverso la domanda di alloggio, presenta dei

³⁹ Le *tecniche* tradizionalmente usate per le rilevazioni delle informazioni e per l'elaborazione di statistiche del turismo sono:

a) le *enterprise survey*, (interviste effettuate presso i soggetti turistici intermediari come agenzie di viaggi o tour operator;
b) le *accommodation survey* (interviste realizzate negli alberghi o nelle strutture extralberghiere;
c) le *household survey* (indagini rivolte alle famiglie);
d) le *frontier survey* (indagini svolte ai valichi di frontiera o negli aeroporti nei confronti dei turisti internazionali).
Tutte queste tecniche singolarmente considerate risultano inadeguate (Candela e Figini, 2010) a volte inattendibili.

limiti: una parte del fenomeno turistico sfugge alle rilevazioni ufficiali e rimane “inosservato”.

I *limiti* di queste rilevazioni possono essere così sintetizzate:

- i) gli escursionisti non domandano alloggio;
- ii) alcune strutture ricettive non dichiarano parte del fatturato;
- iii) per alcuni soggetti non c'è obbligo di rilevazione (la presenza di turisti che alloggiano nelle seconde case o in visita a parenti e amici);
- iv) risultano parziali i dati relativi alla domanda di alloggi in affitto.

Per superare i *limiti* delle osservazioni ufficiali e seguire l'evoluzione dei *flussi turistici*, si sono sviluppati anche *metodi indiretti*, semplici e innovativi quali il *consumo delle utenze* (Gardini e Guizzardi 1996), la composizione dei rifiuti, ma anche il numero dei posti occupati nei parcheggi.

Banca d'Italia (2009) stima che le cifre fornite dall' UNWTO, sugli arrivi di turisti internazionali in Italia, sono pari a circa il 46% di quelle effettive.

Il problema si complica, ulteriormente, quando si vuole procedere alla rilevazione della *spesa turistica*, che rappresenta:

“la somma delle spese effettuate dai visitatori (o da qualcun altro per loro conto) per l'acquisto di beni e servizi utilizzati per e durante la vacanza, ovvero nel viaggio e nel soggiorno turistico”(UNWTO, 1994). Pertanto nel concetto di spesa turistica vengono inclusi *beni e servizi di consumo*, esclusi gli acquisti effettuati per *scopi commerciali* o *i beni durevoli* (barche, case, camper, ecc)⁴⁰.

Le tracce che il turista lascia per la rilevazione della sua spesa sono difficili da interpretare. I turisti accedono a molti beni e servizi acquistati anche dai “*non turisti*” e le modalità di rilevazione difficilmente permettono di scomporli nella quota di consumi dei turisti da quella dei non turisti.

⁴⁰ La *spesa turistica* può essere distinta in *spesa specifica* e *ordinaria* (Candela e Figini, 2010). La *spesa specifica* è la spesa che si origina dal viaggio (trasporti, alloggi, souvenir, escursioni) e che il turista altrimenti non avrebbe sostenuto; la *spesa ordinaria* si riferisce agli acquisti che si sarebbero comunque realizzati (es. alimentari, parrucchiere, etc).

I *consumi totali* dei turisti sono dati dalla somma dei consumi di beni e servizi riferiti ai diversi turismi⁴¹. Se a questi si attribuiscono dei *valori medi dei prezzi* si ottiene la *spesa totale* dei turisti nella destinazione, ovvero *l'incasso complessivo* delle imprese della destinazione.

Altri due indicatori che permettono di identificare il *comportamento economico* del turista sono:

- 1 la *spesa giornaliera* o *spesa pro-die*, indica la spesa media giornaliera dei turisti presenti in una località in un certo intervallo; si ottiene dividendo la *spese totale* per le presenze totali ($SP = S/P$);
- 2 la *spesa individuale* o *pro-capite* indica la spesa media complessiva riferita a ogni turista si ottiene dividendo la spesa totale per gli arrivi totali ($SA = S/A$).

1.1.4.1 La contabilità satellite del turismo

Ancora una volta ci preme ricordare la difficoltà di individuazione delle attività economiche legate al turismo.

Per superare la complessità di rilevazione e misurazione dell'attività economica connessa al turismo, l'UNWTO (1994) ha costruito principi e metodologie per creare un sistema di *contabilità satellite*.

Questo *metodo* mira a ottenere informazioni e indicatori, basati su fonti statistiche:

- i) dettagliate e *disponibili periodicamente*;
- ii) attendibili e *comparabili* nel *tempo* (con riferimento a una stessa area geografica);
- iii) attendibili e *comparabili* nello *spazio* (tra diverse aree geografiche)
- iv) *riconosciute* a livello internazionale.

La *contabilità satellite* è una forma di *contabilità specifica* che permette di integrare informazioni dal *lato dell'offerta*, provenienti dal sistema di *contabilità nazionale*, con dati raccolti dal *lato della domanda*, come le *indagini campionarie* sul turismo.

Questo sistema di contabilità consente agli stati di rispondere a problemi specifici di misurazione in alcuni ambiti, come il turismo.

⁴¹ I *consumi turistici* si riferiscono alla quantità di beni diversi (trasporto, pernottamento, ristorazione, divertimento, etc.), acquistati durante la vacanza.

“Per le esigenze di alcuni dati specifici la soluzione migliore è ricorrere alla contabilità satellite. I casi particolari in cui questa esigenza è sentita sono, per esempio l’analisi del ruolo del turismo nell’economia nazionale” (Eurostat, 1995, Paragrafo 1.18).

Nel 1995, di comune intesa tra l’OCSE, l’ONU, l’UNWTO e l’Eurostat è stata definita la struttura metodologica di base per creare un sistema informativo economico specifico per il turismo, il *Conto Satellite del Turismo* (TSA, Tourism Satellite Account)⁴².

Il *conto satellite del turismo*, consente di analizzare le relazioni tra domanda e offerta turistica a livello macroeconomico (Santini e Gismondi, 2009) e, viene definito come:

“Un *framework statistico-contabile*, nel campo del turismo, che si propone di misurare prodotti e servizi secondo concetti, classificazioni e definizioni standard internazionali, al fine di effettuare validi confronti tra paesi in maniera coerente. Un conto Satellite del Turismo completo contiene i conti dettagliati della produzione del settore turistico e dei suoi legami con altre industrie, informazioni sull’occupazione, sulla formazione di capitale e su aspetti non-monetari”⁴³.

(la traduzione è nostra)

Di seguito (tabella 1.7) vengono riportati, in *ordine decrescente*, i valori riguardanti la domanda e all’offerta dell’*industria dei viaggi e del turismo e dell’economia del turismo*. I dati si riferiscono all’elaborazione effettuata secondo il sistema dei *Conti Satellite nel Turismo* (TSA).

Il *valore aggiunto diretto* si riferisce al PIL (Prodotto Interno Lordo) realizzato dall’industria turistica (es. comparto alberghiero, compagnie aeree, comparto crocieristico, intermediazione turistica, ecc). Il *valore aggiunto indiretto* attiene alla creazione di ricchezza (PIL) legata in maniera indiretta al *settore viaggi e turismo* (es. alimentari, fornitura di carburati, servizi bancari, servizi di lavanderia).

Nella tabella 1.7 viene effettuato un confronto tra i primi quattro paesi dell’UE a 27, in termini di domanda diretta e indiretta generata dall’economia del turismo. L’Italia,

⁴² Attualmente sono 16 gli stati dell’UE (Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Cipro, Finlandia, Germania, Ungheria, Italia, Polonia, Portogallo, Slovenia, Spagna, Svezia, Paesi Bassi, Gran Bretagna e Irlanda), che aderiscono a un sistema di *contabilità satellite del turismo*, producendo “dati provvisori” per confrontare il ruolo del turismo nei diversi paesi in termini di spesa e PIL (Santini e Gismondi, 2009).

⁴³ European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/cooperation/tourism-satellite-account/index_en.htm, visitato in data 30.01.2011.

secondo questi dati, è preceduta dalla Francia (271,1 mld €) e dalla Spagna (222,3 mld €).

Tabella 1.7 - Conti Satellite del Turismo (TSA) – Stime 2009 (mld €)

DOMANDA	Mondo	UE 27	Francia	Spagna	Italia	Grecia
Spese individuali per V&T	2.990,5	966,7	111,5	80,9	82,7	17
Spese per viaggi d'affari	745,1	231,6	26,7	12,8	24,9	1,7
Spese pubblica per singoli utenti	179,9	68,1	9,4	8,7	7,3	0
Spese dei visitatori internaz. (export dei turisti)	1.079,4	423,6	40,9	47,5	33,8	12,7
A. Consumi totali per V&T	4.994,9	1.690,0	188,5	149,9	148,7	31,4
Spesa pubblica (collettiva)	224,3	50,6	4,9	6,3	5,0	3,1
Investimenti	1.220,1	302,9	27,4	43,0	28,2	5,8
Export generato	900,7	387,3	50,3	23,1	19,6	1,3
B. Domanda globale per V&T	7.340,0	2.430,8	271,1	222,3	201,5	41,6
OFFERTA						
Valore aggiunto diretto dell'industria V&T	1.870,1	580,6	74,3	67,2	61,5	16,2
Valore aggiunto indiretto dell'industria V&T	1.696,6	536,1	64,0	53,9	49,6	10
Importazioni dell'industria V&T	1.428,2	573,3	50,2	28,8	37,7	5,2
A. Totale industria V&T	4.994,9	1.690,0	188,5	149,9	148,8	31,4
Valore aggiunto diretto dell'economia V&T	5.473,8	1.667,5	199,5	180,3	152,4	35,3
Importazioni dell'economia V&T	1.866,2	763,3	71,6	41,9	49,1	6,4
B. Totale economia V&T	7.340,0	2.430,8	271,1	222,2	201,5	41,7

Fonte: nostro adattamento su dati WTTC (2009), *The Travel & Tourism Economic Research*

In ogni caso i problemi di delimitazione dei contorni dell'attività economica del turista permangono, per la *eterogeneità* e la *pluralità* del prodotto turistico e per i suoi confini sfumati (Rispoli e Tamma, 1996, Casarin, 1997, 2007; Peroni, 1998, Della Corte, 2009, Candela e Figini, 2010).

1.2 Lo scambio del prodotto turistico

Attraverso lo scambio volontario e concorrenziale⁴⁴, le imprese vendono i loro prodotti ai clienti che li domandano e, entrambi i soggetti, perseguono l'obiettivo di una

⁴⁴ Per **scambio** si intende "il contesto in cui operano un sottosistema di domanda, uno di offerta ed un insieme di regole e relazioni che li collegano"; la definizione è tratta da Cuomo G., *Lezioni di marketing*, A.A. 1997-1998 non pubblicate e riportata in Mattiacci (2000), *Il Marketing strategico dei business di nicchia*, Cedam. Mentre la **situazione di scambio** viene definita come "l'insieme degli elementi spazio temporali specifici, in cui si contestualizza la relazione di scambio tra due sottosistemi", quello dell'*offerta*, che fondamentalmente cede una prestazione materiale e/o immateriale (convenzionalmente detta prodotto) e, quello della *domanda* che sostanzialmente ricambia con una controprestazione (Mattiacci, 2000, 14-15). Secondo Mattiacci, "Gli assi portanti

reciproca soddisfazione (Lambin, 2008)⁴⁵. Lo scambio non avviene però in maniera spontanea (Lambin, 2008), ma attraverso il supporto del marketing che, nel suo ruolo di interfaccia, permette l'incontro, attraverso l'investimento continuo nella relazione, tra il sistema di domanda e quello d'offerta (Mattiacci, 2003; Lambin, 2008)⁴⁶.

Il processo di marketing, messo in campo dalle imprese nel *breve periodo*, svolge un ruolo prevalentemente *operativo* di distribuzione, vendita e comunicazione (Lambin, 2008), in quanto il *sistema di scambio* agisce sui soggetti come un *vincolo* (Mattiacci, 2003).

Nel medio *lungo periodo*, invece, l'impresa può effettuare delle *scelte strategiche* in grado di modificare lo stesso sistema (Volpato, 1989; Mattiacci, 2003; Lambin, 2008)⁴⁷, attraverso l'analisi dei bisogni del mercato per proporre nuovi concetti di prodotti competitivi.

Quando si parla di scambio, è necessario chiarire quali siano i *modelli di scambio*, verso i quali l'impresa soggettivamente decide di rivolgere la sua offerta. Tali modelli dovrebbero determinare delle *scelte sostenibili* nel *lungo periodo* (Mattiacci, 2003 e 2008)⁴⁸.

I modelli di scambio “sono fondamentalmente riconducibili a due poli di status economico”, anche se il passaggio da un estremo all'altro è segnato da un *continuum* degli approcci di scambio: il modello a volumi ed il modello a valori (Mattiacci, 2008).

dello scambio sono: *la volontarietà* (che indica non solo la scelta di effettuare lo scambio ma anche le modalità di scelta) e il *benessere* in cui entrambe le parti migliorano la loro posizione anche se una parte può guadagnare più dell'altra.

⁴⁵ Secondo Lambin la *volontarietà* evidenzia che lo scambio si realizza se è reciprocamente soddisfacente per i produttori e d i consumatori, mentre la condizione di *concorrenzialità* limita i rischi di abuso di potere sul mercato da parte delle imprese (Lambin 2008, pag. 5).

⁴⁶ “Il ruolo del processo di marketing nell'economia è dunque quello di organizzare lo scambio e la comunicazione tra i produttori ed i consumatori”, Lambin (2008, pag.13). Secondo Mattiacci (2003), “Il marketing si occupa di creare, favorire e gestire le condizioni perché tutto questo abbia luogo, in condizioni profittevoli per tutti i soggetti coinvolti, prima l'impresa” (Mattiacci, 2003, pag. 15).

Secondo Lambin “In una economia di mercato il ruolo del market-driven management è quello di concepire e promuovere in modo redditizio per l'impresa soluzioni di valore superiore ai problemi dei clienti (individui o organizzazioni)” (Lambin, 2008, pag. 7).

⁴⁷ Il *marketing strategico* secondo Lambin può essere di *risposta* o di *creazione dell'offerta*: il primo è diretto ad individuare e soddisfare i bisogni ed e desideri provenienti dal mercato (*Market Pull*), mentre il secondo è diretto alla identificazione di bisogni non espressi o alla ricerca di soluzioni nuove a necessità o desideri già conosciuti”(Technology push), (Lambin, 2008, pag. 12).

⁴⁸ Il modello di scambio Secondo Mattiacci, rappresenta “La scelta di *posizionamento* della propria *offerta di valore* all'interno dello spazio polarizzato e, la sua *gestione* in armonia con le condizioni di scambio che lo denotano” (Mattiacci, 2008, pag. 32).

Il *modello a volumi* è riferito a situazioni di scambio di *mercato di massa* identificato in vario modo (*mass-market, budget market, basic market, value market*); il *modello a valori* è caratterizzato da una situazione di scambio *premium markets*⁴⁹.

A questo punto proviamo a chiarire brevemente il significato di *prodotto* come elemento costitutivo dello scambio e “medium del rapporto tra domanda e offerta” (Rispoli e Tamma, 1996), per poi analizzare il concetto di prodotto turistico.

Il *prodotto*, bene e/o servizio, (Rispoli e Tamma, 1992, 1996; Mattiacci, 2000) può intendersi come:

“l’output di un processo produttivo, di qualsivoglia natura tecnologica, che viene domandato e quindi offerto oppure offerto e quindi domandato, in definitiva scambiato, in quanto adatto a soddisfare le esigenze che si manifestano nelle singole economie di produzione e/o di consumo” (Rispoli e Tamma, 1992 e 1996, 101 e 28).

Kotler e Keller, (2007) danno la seguente definizione di prodotto:

“un **prodotto** è qualsiasi cosa che possa essere offerta sul mercato per soddisfare una richiesta o un’esigenza, ivi inclusi beni materiali, servizi, esperienze, eventi, persone, luoghi, proprietà, organizzazioni, informazioni, idee”⁵⁰.

In senso più ampio, la definizione proposta dai due autori, mira a evidenziare la complessità del significato di prodotto inteso come tutto ciò che può essere offerto sul mercato per soddisfare un bisogno.

⁴⁹ Le caratteristiche di sintesi del *modello a volumi* sono le seguenti (Mattiacci, 2003, 2008):

- la configurazione dell’offerta basata sulla convenienza di prezzo;
- l’efficienza e la potenza produttiva, per realizzare elevati volumi standardizzati di produzione e vendita e, economie di scala per minimizzare il costo unitario di prodotto;
- il prodotto, considerato dal consumatore una *commodity* e rilevante solo nella parte *core*;
- l’efficienza nella catena del valore sia influente sulla redditività e il business;
- non ci siano spinte esterne verso la fissazione di varietà del prodotto come standard del mercato.

Mentre il *modello a valori* si distingue dal *modello a volumi*:

- per minori volumi scambio;
- per prezzi alti;
- è orientato alla profittabilità (Simon, 2006);
- è orientato alle economie di scopo;
- per la strategia di focalizzazione su segmenti o porzioni di esso;
- per la rilevanza dell’efficacia (Mattiacci, 2008, pag 36).

Per approfondimenti si veda: Mattiacci (2008), *Nicchia e Competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Carocci, op. cit., pag. 34.

⁵⁰ Kotler, Keller (2007), *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson, op. cit. pag. 242.

Il prodotto può anche essere definito come un *paniere di attributi* tangibili e intangibili (Rispoli e Tamma, 1996; Kotler, Keller, 2007; Peroni 2008), che permettono di descrivere ed analizzare i prodotti ottenuti ed evidenziare i benefici che possono derivarne ai consumatori (Kotler, Keller, 2007).

Nell'ottica di orientamento al mercato il cliente cerca la soluzione ai suoi problemi, e non tanto il prodotto in sé (Lambin, 2008), ovvero le *prestazioni* che esso assicura a coloro che lo hanno scelto (Peroni, 2008).

Il prodotto è un concetto *complesso e multidimensionale* (Rispoli e Tamma, 1996; Mattiacci 2000), sia perché in esso confluiscono “aspetti tecnici, simbolici, psicologici, logistici..”, sia perché è il concetto di riferimento fra tutti i soggetti coinvolti dal lato della domanda e dell'offerta che partecipano alla creazione di valore (Rispoli e Tamma, 1996).

I produttori non vendono prodotti ma *propongono offerte* che contengono in sé anche il *prodotto* (Mattiacci, 2003).

Il termine prodotto viene utilizzato dal consumatore per indicare ciò che per il produttore rappresenta l'insieme degli elementi che formano il sistema d'offerta proposto al mercato (Bagozzi, 2001, Mattiacci, 2003).

Se ci poniamo dal *lato della domanda*, secondo Mattiacci (2003) Il consumatore “*confonde e ipersemplicifica* la realtà”.

Confonde nel senso mette insieme e chiama prodotto qualcosa che è la combinazione di più elementi di cui si compone l'offerta. *Ipersemplicifica* nel senso che riduce la percezione delle varie componenti fino ad identificarle con un prodotto unitario.

Se ci poniamo dal *lato dell'offerta*, l'impresa propone al consumatore non un semplice prodotto ma:

“un'entità poliedrica nei contenuti, nella natura e nelle sue componenti e dotata di una certa variabilità per venire incontro alle esigenze particolari della domanda di riferimento” (Mattiacci, 2003).

Tale offerta, con la quale l'impresa si propone al suo target, rappresenta secondo l'autore la “Product offering”, ovvero:

“l’insieme coordinato e integrato delle componenti elementari che formano l’offerta dell’impresa ed il suo posizionamento nel mercato di riferimento e che conferiscono un determinato valore complesso al consumatore”⁵¹.

Questi aspetti valgono a maggior ragione per il *prodotto turistico* dove, *l’output finale* deriva dal risultato di un insieme complesso di attività differenti, tra loro interdipendenti, svolte dal *sistema di offerta* (Norman e Ramirez, 1994; Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 2007), e dal *sistema di domanda*, secondo una logica di *co-produzione* (Eiglier e Langeard, 1988). Tutte queste attività portano alla realizzazione di un prodotto turistico percepito come *unitario* dal turista (Rispoli e Tamma, 1996; Della Corte 2000; Confalonieri, 2004; Casarin, 1996 2007).

Il concetto di *prodotto* trasferito al *turismo* evidenzia un’ulteriore complessità in quanto il *risultato finale* spesso è rappresentato dalla combinazione di prodotti derivanti da *settori diversi*, da organizzazioni profit e non profit, da soggetti pubblici e privati, in cui il concetto di prodotto viene percepito in maniera differente da produttore e consumatore (Vescovi, 1990; Rispoli e Tamma, 1996; Confalonieri, 2004; Casarin, 2007).

Ancora non esiste accordo sotto il profilo definitorio di *prodotto turistico* (Smith, 1994; Casarin, 2007), molti studiosi (Rispoli e Tamma 1996; Peroni, 1998, 2008; Casarin, 2007; Figini e Candela, 2010), non convergono né sul numero né sul tipo di elementi, mentre convergono: sul *carattere composito* del prodotto turistico, sul *riferimento territoriale* e sulla esistenza di due diverse prospettive, *demand side e supply side*⁵²(Rispoli e Tamma 1995; Casarin, 1996; Peroni, 1998; Brunetti, 1999, 2008; Pencarelli, 2001; Confalonieri, 2004; Pastore, 2006; Della Corte, 2000 e 2009; Dall’Ara, 2009; Figini e Candela, 2010).

Il *carattere composito* del prodotto turistico (Rispoli e Tamma, 1996) deriva dalla *eterogeneità e pluralità* degli elementi coinvolti, (Peroni, 2008; Figini e Candela, 2010),

⁵¹ Mattiacci A. (2003), *Il marketing consumer based. Il modello della product offering*, Cedam, op. cit., pag. 207.

⁵² Il tema delle due diverse prospettive di analisi (*demand side e supply side*) del prodotto turistico, verrà affrontato nei due successivi paragrafi.

dalla *varietà* e *variabilità* dei fattori che lo compongono e dai diversi soggetti che partecipano alla sua offerta e domanda (Rispoli e Tamma, 1996; Pastore, 2006; Casarin, 2007).

Il *riferimento territoriale* è evidenziato da Peroni, il quale definisce il *prodotto turistico* come:

“il pacchetto o mix delle attrattive materiali ed immateriali che originano lo spostamento nella località di destinazione e dei servizi che rendono possibile fruirle, secondo le modalità corrispondenti alle esigenze di ognuno ed ai modelli di attività secondo i quali ciascun turista le integra e le interpreta” (Peroni, 2008, pag. 164)⁵³.

In questa definizione di *prodotto turistico* emerge che, l'*output* è il risultato di una combinazione complessa di elementi, in cui la *ragione principale* del turista risiede nelle *attrattive* presenti nel territorio. Secondo l'autore i servizi (es. trasporti, alloggi, ristorazione), rappresentano un *aspetto secondario*, che permettono di godere al meglio delle *attrazioni del territorio* e che raramente rappresentano la motivazione principale del viaggio.

Infatti, la rilevanza delle *attrattive* del territorio viene enfatizzata anche da Briassoul e Van der Streaten i quali affermano che:

“La natura i panorami importanti, le spiagge, le montagne i monumenti storici, le città storiche e i villaggi pittoreschi e così via, costituiscono gli input primari del prodotto turistico” (Briassoul e Van der Streaten, 1992)⁵⁴.

Altri autori (Leiper, 1990; Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 2007), sottolineano che “qualunque cosa può essere oggetto di interesse turistico”⁵⁵, che diventa lo *scopo principale* della vacanza; ovvero la *risorsa* che permette agli operatori di individuare la domanda attuale o potenziale (Rispoli e Tamma, 1996).

Altri studiosi, per evidenziare la *molteplicità delle componenti* e la loro integrazione, definiscono il prodotto turistico un'*amalgama* di beni e servizi (Krippendorf, 1971; Burkart e Medlik, 1974; Figini e Candela, 2010); mentre in alcuni studi viene

⁵³ Peroni G. (2008), *Fondamenti di marketing turistico territoriale*, FrancoAngeli.

⁵⁴ Secondo Pastore, il *prodotto turistico* può essere definito in diversi modi: a) l'insieme delle attrattive naturali e/o antropiche di una determinata area; b) l'offerta di una categoria di operatori appartenenti alla filiera turistica; c) l'insieme di attività, servizi e benefits che concorrono a formare l'esperienza del turista, d) l'offerta integrata in forma di package; e) l'insieme di beni, servizi e ambiente, f) il modello di sviluppo di una data area. Per approfondimenti si veda: Pastore (2006), *Il Marketing Turistico: valenze concettuali ed aspetti di governance*, in *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 23 – Aprile 2006, pag. 49.

⁵⁵ Si veda Rispoli e Tamma, *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, 1996.

enfaticamente la *natura sistemica* del prodotto turistico (Pastore, 2006; Forlani, 2006). Pertanto in questo senso il prodotto turistico è visto come “il risultato di un’offerta sistemica di beni, servizi, informazioni, attrazioni turistiche, ambiente, cultura, (...) tale output è meglio identificabile *come l’esperienza di vita* di una persona in un dato luogo e in un dato periodo” (Forlani, 2006).

A questo punto, dopo aver richiamato i concetti di *scambio*, *prodotto* e *prodotto turistico*, ci chiediamo: qual è il *tipo di relazione* nello *scambio* del prodotto turistico ?

Il significato di prodotto turistico è legato al *sistema di relazioni* tra domanda e offerta, in cui si possono descrivere *tre diverse situazioni* di produzione e consumo, lungo un *continuum* che prevede due estremi (Rispoli e Tamma, 1995, Pastore, 2006):

- i) la configurazione di tipo “fai da te” o *punto-punto*;
- ii) la configurazione di tipo *package* in cui si riduce il ruolo attivo del turista.

Nella configurazione *punto-punto*, il prodotto turistico complessivo viene composto dall’utente attraverso un insieme di *singole relazioni* con i diversi attori del sistema di offerta” (Rispoli Tamma, 1995).

La configurazione *package* rappresenta la forma di offerta più strutturata; il pacchetto viene “confezionato” da un *tour operator* per rivenderlo al cliente tramite agenzia di viaggi o direttamente via internet.

La *configurazione network* rappresenta una forma di offerta intermedia, lungo il *continuum* dei due estremi; rispetto alla configurazione *package* è maggiore il grado di scelta delle alternative ed il grado di *co-progettualità* del cliente.

Inoltre, sempre per quanto attiene al tema delle *relazioni*, cardine dello scambio (Kotler, 1993; Mattiacci, 2003), è possibile distinguere in base “alle soggettività coinvolte ed alle relazioni intraprese” (Mattiacci, 2000), *tre tipologie di relazioni* (Bagozzi, 1975, Mattiacci, 2000), che sembrano tutte configurabili nello *scambio del prodotto turistico*:

- di *scambio ristretto*, riferito alla relazione, tra due soggetti, di tipo diretta e bidirezionale (si pensi al contatto diretto tra turista e albergatore);
- di *scambio generalizzato*, relativo al coinvolgimento di almeno tre soggetti “con reciprocità univoca di effetti” (Mattiacci, 2000), della filiera turistica. Si pensi

alla vendita di un biglietto dalla compagnia aerea a un'agenzia di viaggi, la quale lo rivende al cliente finale. Il beneficio indiretto della compagnia aerea è la conseguenza della vendita al cliente finale.

- di *scambio complesso* nel quale i soggetti coinvolti sono diversi e, a vario titolo, ogni attore è coinvolto in almeno uno scambio diretto e dove, comunque, ogni soggetto si trova coinvolto in un *sistema di relazioni reciproche* (Mattiacci, 2000)⁵⁶.

1.2.1 Demand side

Nel paragrafo precedente abbiamo accennato che il *prodotto turistico* muta nelle sue componenti e, può essere analizzato dal lato della domanda e dell'offerta. Pertanto, la formulazione della definizione e il significato di prodotto turistico variano in relazione alla *prospettiva* alla quale viene riferito il prodotto (Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 2007).

Dal *lato della domanda* può essere considerato come *un'esperienza unica* percepita dal turista (Rispoli e Tamma 1996; Brunetti, 1999, 2001; Pencarelli, 2001; Peroni, 1998, 2008; Confalonieri, 2004; Pastore, 2006; Casarin, 2007; Della Corte, 2009), in quanto sintesi sistemica (Pencarelli e Forlani, 2002) di tutte le componenti dell'offerta (trasporti, attrazioni naturali e/o artificiali, strutture ricettive, ecc), con cui il turista interagisce (Pastore, 2006).

Infatti, come abbiamo già evidenziato, anche se il prodotto turistico si presenta come un complesso di beni e servizi eterogenei, il consumatore tende ad *amalgamarli e filtrarli* in un unico *prodotto*, inteso come “prodotto complessivo che risponde all'esperienza turistica nel suo insieme” (Rispoli e Tamma, 1996)⁵⁷.

Il turista domanda un *prodotto globale*, “composto da un insieme di fattori ambientali e strumentali” in cui confluiscono le seguenti componenti fondamentali del prodotto (Middleton, 1988; Rispoli e Tamma, 1991; Casarin, 2007):

⁵⁶ Si veda per approfondimenti, Mattiacci A. (2000), *Il marketing strategico dei business di nicchia*, Cedam.

⁵⁷ Sul tema dell'esperienza del consumatore si richiama il contributo di Pine J.B. e Gilmore J. H., (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.

1. *gli elementi di attrazione nella destinazione e nelle aree di transito* (naturali, artificiali, culturali e sociali);
2. *i servizi e le facilities presso la destinazione e nelle aree di transito* (strutture ricettive, ristorative, di trasporto presso la destinazione, sportive, altri servizi e facilities);
3. *gli elementi di accesso alla destinazione*, (rappresentati dall'insieme delle infrastrutture e dei mezzi di trasporto aeroportuali, ferroviarie, marittime, stradali);
4. *l'immagine della destinazione*, (parzialmente modificabile dai singoli soggetti dell'offerta con i quali esiste un'*influenza reciproca*);
5. *l'informazione* (realizzata oltre che dai singoli soggetti dell'offerta, soprattutto dai soggetti dell'intermediazione come i TO e, dagli enti territoriali come le Aziende di Promozione Turistica, con l'intento condiviso di rendere l'informazione funzionale alla scelta di una destinazione, alla mobilità e al rischio) (Casarin, 2007)⁵⁸.

Secondo Brunetti (2009), Il *prodotto turistico globale* è un'*esperienza* vissuta personalmente dal turista durante la vacanza, nella quale egli partecipa attivamente alla fase di progettazione e di confezione del prodotto (Brunetti, 1999).

Il turista durante il suo viaggio e la sua permanenza in una località non si limita a domandare semplici beni e servizi ma a vivere *un'esperienza unica e coinvolgente* (Pencarelli e Forlani, 2002).

Anche per Della Corte (2000, pag. 5), il *prodotto turistico* dal lato della domanda rappresenta *“l'esperienza turistica globalmente vissuta dall'utente e l'insieme delle prestazioni generate dai servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali”*.

Se però, anche uno degli elementi venisse a mancare o fosse carente, la soddisfazione del turista ed il suo giudizio complessivo potrebbero risultare insoddisfacenti (Peroni, 2008). Se il turista dovesse trovare nell'aeroporto di arrivo la valigia rovinata o con oggetti mancanti, oppure vedere poco curato il viale che conduce in spiaggia,

⁵⁸ Per un approfondimento si veda: Casarin F. (2007), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, vol.1, Giappichelli, op. cit. pag. 47-51.

probabilmente la sua idea di vacanza potrebbe essere compromessa nella visione complessiva.

Per Rispoli e Tamma (1996) il prodotto turistico si definisce come:

“l’insieme di fattori di attrattiva in cui l’utente traduce - attraverso le sue motivazioni, la sua cultura, il suo sistema di valori, la sua personalità, le sue condizioni socio-economiche, il suo comportamento - la propria domanda”.

Da questa definizione scaturisce il ruolo determinante del turista nella realizzazione e utilizzazione del prodotto turistico. Pertanto l’offerta viene tradotta dall’utente attraverso le sue caratteristiche personali e trasformata nella propria domanda.

Se consideriamo, però, la prospettiva dal *lato dell’offerta* il prodotto turistico assume un differente significato.

1.2.2 Supply Side

Nella prospettiva *supply side* il termine *prodotto turistico* può riferirsi all’*output* di una *singola impresa* o di un *insieme di imprese* (Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 2007), all’*offerta integrata* in forma di pacchetto (Borghesi, 1994; Pastore, 2006; Peroni, 2008), fino a comprendere *l’offerta di una destinazione* (Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 2007)⁵⁹ quando “..tale offerta è percepita e proposta secondo un disegno unitario” (Rispoli e Tamma, 1996).

Nella prospettiva *supply side*, il *prodotto turistico* è considerato dagli operatori del *sistema di offerta* come:

“lo specifico insieme di componenti ed elementi di attrattiva che costituiscono la propria offerta e che confluiscono, insieme ad altri prodotti nel prodotto globale percepito dal turista” (Casarin, 2007, pag. 51).

In questa prospettiva emerge che ciò che cambia non è l’approccio, che rimane per componenti, ma la visione dell’analisi che è relativa alla singola impresa e non all’intera esperienza del turista (Casarin 2007).

In tale accezione il prodotto turistico è definito *specifico* (Casarin, 1996, 2007, Pastore, 2006). In questo senso i produttori concentrano l’attenzione sulla soddisfazione di *bisogni particolari* (pernottamento, ristorazione, trasporti, divertimento).

⁵⁹ Sul tema della *competitività* delle *destinazioni* si segnalano, senza pretesa di esaustività, gli studi di *marketing territoriale* (Kotler, Heider e Rein, 1993; Caroli, 1999, 2006; Rullani 1999; Bellini, 2000; Valdani e Ancarani 2000; Varaldo, 2000; Golinelli, Trunfio e Liguori, 2006) e, gli studi di *destination management* (Laws, 1995; Keller, 1998; Manente e Cerato 2000; Pencarelli, 2001; Franch, 2002; Sainaghi, 2004; Martini, 2005; Della Lucia, 2005; Della Lucia, Franch, Martini 2007).

Per il singolo *soggetto del sistema di offerta*, il prodotto turistico è considerato:

“un insieme integrato di servizi di composizione variabile, il cui nucleo centrale caratterizza la produzione e il tipo di azienda turistica che lo offre” (Casarin, 1996, p.52).

La prospettiva del singolo operatore, porta ad una *visione parziale* delle esigenze del turista il quale, invece, vede ad ampio raggio l'intero *sistema d'offerta*, che non è la somma delle singole parti ma è un prodotto unitario.

Pertanto, dal punto di vista della singola impresa, *i fattori di attrattiva*, che possono essere di qualsiasi natura (Rispoli e Tamma, 1991), possono definirsi *interni* o *esterni*, nel senso che possono essere controllati in tutto o in parte dall'azienda o essere attribuite ad altri operatori privati o pubblici (Casarin, 2007).

La sovrapposizione (*overlapping*)⁶⁰ tra le *due prospettive* permette di ampliare la visuale adottata dal singolo operatore, ma comporta una serie di problematiche.

In particolare, il tendere a una *visione di prodotto globale* comporta, da parte del *singolo operatore*, problemi di diversa natura (Casarin, 2007):

1. incremento della complessità del prodotto;
2. maggiore impatto dell'azienda sull'ambiente esterno;
3. riformulazione continua del prodotto;
4. differenziazione dal lato del prodotto⁶¹.

“...L'*offerta di prodotti turistici* sta vivendo un processo di profonda evoluzione parallelamente allo sviluppo della domanda sia in termini di *varietà* che di *variabilità* di quest'ultima” (Della corte, 2009), in questa situazione in Italia aumentano i modelli di scambio complessi (Mattiacci, 2000).

1.3 Recenti tendenze, emergenti ed emerse, negli scambi turistici

Nell'era dell'economia digitale, la tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT) e l'uso di internet stanno modificando il rapporto tra la domanda e l'offerta. Sta cambiando il ruolo degli acquirenti/consumatori verso i quali tende a spostarsi il potere

⁶⁰ La *prospettiva overlapping* rappresenta un tentativo per ampliare la “campo visivo” del singolo operatore dell'offerta attraverso il confronto con il prodotto globale percepito dal cliente.

⁶¹ Per approfondimenti sulla prospettiva overlapping si veda Casarin F. (2007), Il Marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà, vol. 1, Giappichelli, pag. 53-62.

di mercato a scapito di produttori e distributori (Pastore, 2009). Il sistema turistico, che ha sempre manifestato un rapporto preferenziale con le nuove tecnologie (Candela e Figini, 2010), e l'economia dell'informazione (Werther e Klein, 1999), viene invaso e influenzato dalla economia dell'interazione e della conoscenza.

Le caratteristiche di intangibilità dell'output turistico, considerato *un prodotto-esperienza*, ed il ruolo partecipativo del cliente "*prosumer*" (Toffler, 1980, Mattiacci, 2000), sempre più abile nell'utilizzo delle tecnologie, disincantato, attento alla qualità, alla ricerca di prodotti personalizzati e sensibile al prezzo, richiede sistemi più efficienti di produzione e distribuzione dell'informazione (Candela e Figini, 2010).

Le tendenze negli scambi turistici vedono l'intensificarsi del rapporto di *co-creazione* (Prahalad, Ramaswamy, 2004) tra impresa ed attori della filiera, in particolare i clienti, i quali partecipano in modo attivo e consapevole alla definizione e realizzazione del loro prodotto-esperienza⁶².

"L'impresa vincente dell'era digitale è aperta proiettata a livello globale, ha un rapporto dinamico e co-creativo con tutti i suoi stakeholder, soprattutto con i clienti, condivide le risorse fa leva sulla collaborazione di massa" (Pastore, 2009, pag. 9-10)⁶³.

I cambiamenti maggiori nel turismo derivano da innovazioni nei processi di produzione, originati dal *driver* dell' ICT che stanno cambiando le relazioni tra gli attori del sistema turistico, e possono incrementare il vantaggio competitivo e favorire la *creazione di valore*.

"Le ICT sono uno dei vettori fondamentali che favoriscono l'emersione di un approccio al mercato di tipo olistico, fondato sulla connessione e interazione tra impresa, le sue componenti interne, i suoi clienti i suoi business partner (fornitori, distributori, partner orizzontali), per una gestione efficace, efficiente e integrata del processo di analisi, creazione e diffusione del valore" (Pastore, 2009, 9-10).

⁶² Secondo Mattiacci, la dimensione di *co-produttore* del cliente si esplica nella necessaria interrelazione che deve attivarsi tra il consumatore ed il produttore. La interrelazione si manifesta attraverso la partecipazione alle attività di: sviluppo, produzione, controllo della qualità, etica, specificazione, marketing. Mattiacci, (2003), *Il marketing consumer based. Il modello della product offering*, Cedam.

⁶³ Pastore A. (2009), *Market Driven Management nell'economia digitale*, Mercati e Competitività, n. 1/2009, pag. 9-10.

Internet ha cambiato radicalmente il modo con cui avvengono le transazioni ed ha costretto produttori e distributori a ripensare il proprio posizionamento competitivo (Dolnicar, Laesser, 2007).

L'offerta turistica può cogliere i vantaggi, che possono derivare dall'utilizzo delle nuove tecnologie e della rete, quale potente strumento *user friendly* che permette di arrivare direttamente al consumatore e di essere da questi contattati. Tali vantaggi possono essere sintetizzati nel seguente modo (Candela, 2010):

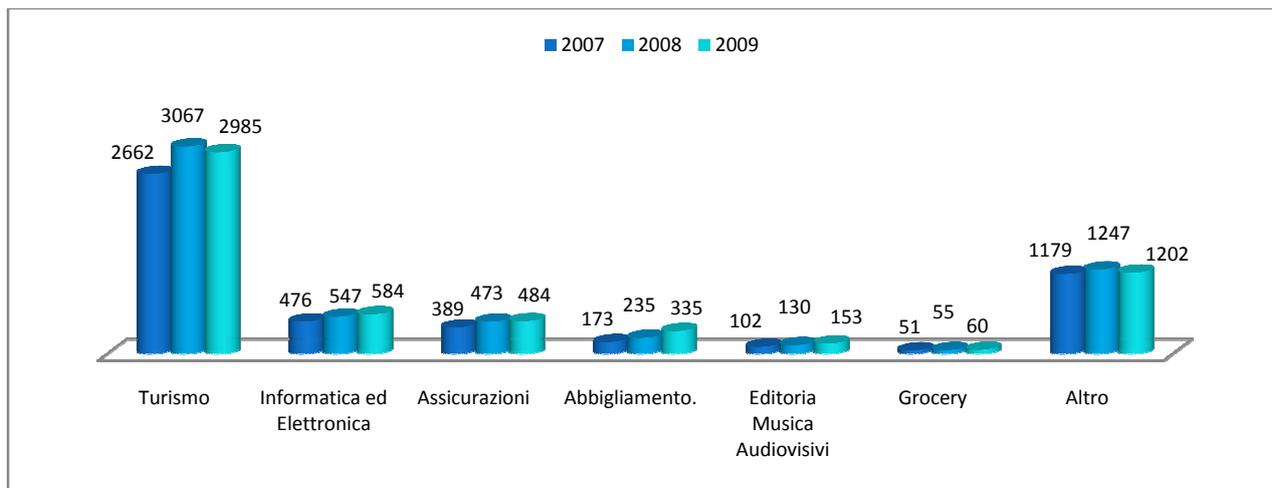
- a. riduzione dei costi di transazione e mantenimento dei vantaggi comparati;
- b. migliore integrazione con le politiche di *yield management*, le ICT permettono alle imprese di migliorare i livelli di efficacia e di efficienza nella gestione (Della Corte, 2009), attraverso un innalzamento dell'*occupance rate* per gli alberghi e del *load factor* (*tasso di carico*) per i trasporti, al fine di aumentare il valore medio per passeggero;
- c. adozione di nuovi strumenti di marketing come le aste on-line;
- d. proliferazione della varietà e personalizzazione del prodotto;
- e. integrazione verticale tra imprese.

Dal lato della domanda aumenta l'*autoproduzione* della vacanza individuale, attraverso l'utilizzo di internet, e cresce, nel tempo la sensibilità delle persone che rivolgono la loro domanda verso prodotti a minor impatto ambientale e sociale.

Dal lato dell'intermediazione si tende verso una "figura ibrida". I TO svolgono attività proprie del trade mentre le ADV assumono sempre più le caratteristiche dei tour operator. Aumenta l'ingresso nel *mercato on-line* dei soggetti dell'offerta e si intensifica il ruolo delle agenzie di intermediazione on-line (OLTA).

La figura 1.7 evidenzia che, il commercio in rete in Italia, nel 2009, ha registrato un fatturato di 5,7 miliardi di euro, rappresentato in prevalenza dal turismo (51%). Il turismo ha visto crescere il giro d'affari da 2.262 milioni nel 2007 a 3.067 milioni nel 2008, seguito da una flessione che ha portato i ricavi complessivi a quota 2.985 milioni nel 2009, a seguito della crisi mondiale che ha colpito anche il turismo.

Figura 1.7 - Commercio on-line in Italia nel periodo 2007-2009 (milioni di €) *

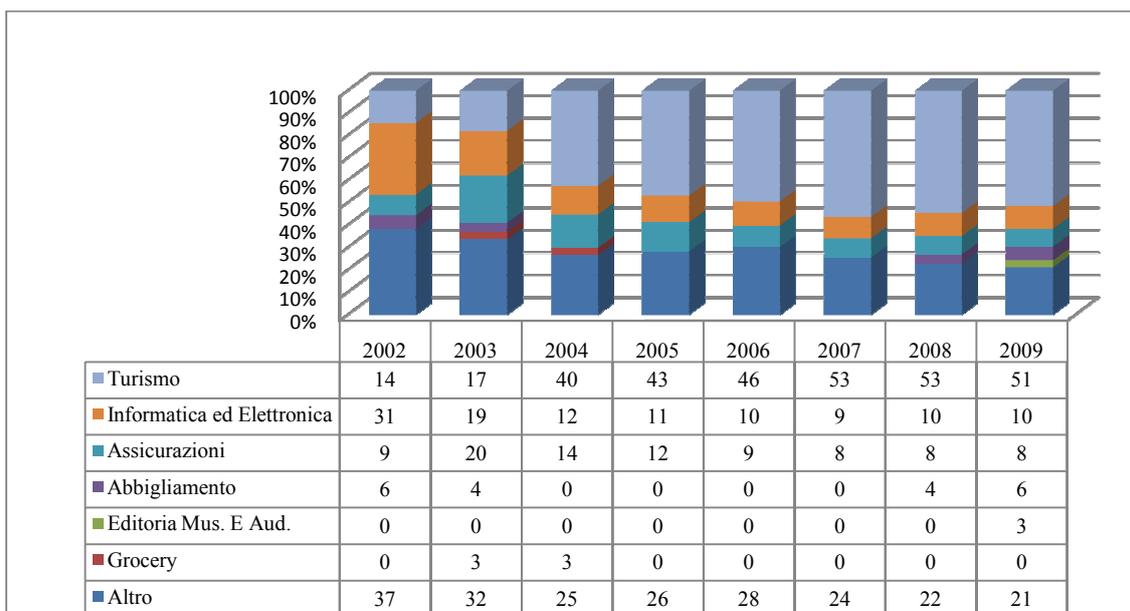


Fonte: nostra elaborazione, su dati Osservatorio B2c Netcomm, 2008 e 2009

* La fonte non specifica se si tratta di valori correnti o riferiti a un anno base

La figura 1.8 mostra invece l'evoluzione dal 2002 al 2009, delle quote di mercato del commercio on-line di alcuni settori. Il turismo è passato da una *market share* del 14% nel 2002 a una *market share* del 53% negli anni 2007 e 2008, anche se ha subito una flessione nel 2009 passando al 51%.

Figura 1.8 - Market share del Commercio on-line per settore in Italia - 2002-2009 (valori %)



Fonte: nostro adattamento da Osservatorio B2c Netcomm, 2009, Politecnico di Milano

I dati, ancora provvisori del 2010⁶⁴, mostrano una ripresa sia del *commercio elettronico*, che in Italia porterà a chiudere l'anno con un giro d'affari di 6,5 miliardi euro, sia delle transazioni turistiche (+ 23%).

1.3.1 Tendenze nella produzione

Dal lato della produzione, si intendono l'insieme delle imprese che producono i servizi "primari" della vacanza (pernottamento, trasporto, crocieristico, attrazioni).

La selezione delle tendenze è stata effettuata sulla base del criterio qualitativo della significatività in termini di sviluppo dell'industria turistica.

Alcune delle tendenze emerse ed emergenti dal *lato del produttore*, che non mirano a rappresentare un elenco esaustivo, si possono sintetizzare in:

- i) proposte di offerte "low-cost";
- ii) sviluppo del Mobile 2.0;
- iii) turismo crocieristico.

La scelta della prima tendenza è stata effettuata sulla base della rilevanza che il low-cost ha assunto nella percezione di valore. Lo sviluppo del mobile 2.0 è stato scelto perché sulla base dei dati di cui disponiamo rappresenta un trend emergente attuale e soprattutto del domani. Mentre il turismo crocieristico trova collocazione tra le tendenze della produzione in quanto esemplificativo della rivitalizzazione di un comparto turistico.

1.3.1.1 Le offerte *low cost*

Il modello di business *low-cost*, rappresenta un fenomeno iniziato con le compagnie aeree, così definito per distinguerlo dalle compagnie tradizionali dette *full cost*. La nascita dei voli a basso costo si è sviluppata a seguito:

- i) della *deregulation* avvenuta negli USA (anni ottanta) e successivamente in Europa (anni novanta);
- ii) dalla crescita esponenziale di internet e degli internauti.

La *deregulation* ha aperto una forte e crescente competizione (Hanlon, 1999) dei mercati⁶⁵, con la nascita di nuove compagnie aeree in aggiunta alle "compagnie di

⁶⁴ I dati sono stati presentati *all'e-commerce Forum 2010* e forniti dall'osservatorio e-commerce b2c della School of Management del Politecnico di Milano.

bandiera”, e determinato una *commodity-zazione*⁶⁶ (Chan Kim, Mauborgne, 2005; Mattiacci 2008) del servizio di trasporto aereo.

In questo modello di business, la domanda presenta un elevato grado di *elasticità al prezzo*, mostra un aumento di infedeltà al brand e un’alta propensione a cambiare compagnia anche con limitate variazioni di prezzo (Della Corte, 2009), rispetto ad una *offerta* che rimane *anelastica*.

Oggi questa strategia è adottata anche da altri soggetti dell’offerta (es. strutture alberghiere, TO, AdV..), anche attraverso una migliore integrazione con le politiche di *yield management*: offerta di prodotti a prezzi più bassi grazie ad una migliore gestione dell’*occupance rate* delle strutture alberghiere o del coefficiente di carico (*load factor*) per i trasporti (es. last minute, day pricing).

Di seguito (tabella 1.8) viene riportata la suddivisione del traffico aereo passeggeri in Italia tra *vettori tradizionali* e *vettori low-cost*. Nella tabella si evince che la *market share* dei vettori *low cost*, relativa agli arrivi e alle partenze di *passeggeri nazionali* (33%), è inferiore a quella dei passeggeri internazionali (38%). Nel 2009, sul totale passeggeri da/per l’Italia, pari a circa 130 milioni, i passeggeri di vettori *low-cost*, nonostante la crisi, crescono del 26% rispetto al 2008 per i voli nazionali, mentre per i voli internazionali si ha una lieve riduzione (-0,81%)⁶⁷. Nel 2009, i passeggeri nazionali, di vettori tradizionali, diminuiscono di circa il 10% rispetto all’anno precedente, mentre i passeggeri internazionali subiscono una flessione del 4,88%.

Tabella 1.8 – Ripartizione del mercato aereo italiano tra compagnie *low cost* e tradizionali – 2009

	Passeggeri Naz. (arr. + part.)	Quota %	Var. (%) 2008	Passeggeri Intern. (arr. + part.)	Quota (%)	Var. (%) 2008	Totale Passeggeri (arr. + part.)	Quota (%)	Var. (%) 2008
Vettori low-cost	17.924.18	33,10	26,14	28.946.98	38,23	-0,81	46.871.16	36,09	8,01
Vettori tradizionali	36.224.03	66,90	-10,32	46.764.34	61,77	-4,88	82.988.37	63,91	-7,34
	54.148.21			75.711.32	100		129.859.54	100	

Fonte: Ente Nazionale per l’Aviazione Civile (ENAC) – dati di traffico degli scali italiani - 2009

⁶⁵ Secondo i dati IATA i collegamenti aerei a livello mondiale sono cresciuti dal 2000 al 2007 del 35%, con un tasso di crescita media del 4%.

⁶⁶ La *commodity-zazione* indica “la banalizzazione della percezione del valore dei prodotti, indotta dalla proliferazione di *offering* e dal moltiplicarsi di quelle di primo prezzo”. Mattiacci A. (2008), *Nicchia e competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Carocci, pag. 38.

⁶⁷ I passeggeri da/per l’Italia nel 1996 erano 64.761.093, nel 2000 91.454.127 mentre nel 2005 erano 112.931.916 (Enac, 2007).

La suddivisione, nel 2009, del mercato complessivo del traffico passeggeri, nazionale e internazionale in Italia, indica una quota di mercato dei *vettori low-cost* del 36% contro il 64% dei *vettori tradizionali*.

La figura 1.9, descrive la tendenza del settore aereo in Italia, evidenziando la crescita delle compagnie *low-cost* e la riduzione della quota di mercato delle compagnie tradizionali. La quota di passeggeri detenuti dalle *compagnie low-cost* è passata dal 21% del 2005 al 27% del 2007, fino a raggiungere il 36% nel 2009.

Figura 1.9 – Tendenze del traffico aereo passeggeri low-cost e tradizionali in Italia - 2005-2009 (valori %)



Fonte: nostra elaborazione su vari dati provenienti dall'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC, 2008 e 2009) e dai dati ATW (Air Transport world, 2008)

Questo modello di business ha permesso a molte aree, con fattori di attrattiva, di candidarsi ad attivare dei collegamenti per divenire *destination* (Della Corte, 2009) o per incrementare i flussi turistici già esistenti.

Per altre aree l'obiettivo di creare e sviluppare aeroporti secondari, è nato dall'idea di decongestionare il traffico degli aeroporti principali.

Per evidenziare la rilevanza dei voli *low-cost* negli aeroporti italiani, di seguito si riportano (tabella 1.9), i dati ENAC (2010), riferiti al 2009, che riportano i primi 10 aeroporti per ripartizione sul mercato aereo, tra *voli low-cost*, e *voli tradizionali*.

I dati dimostrano che, per questi scali italiani, il *low-cost* rappresenta il loro "core business", senza il quale probabilmente sarebbero chiusi.

Tabella 1.9 – I primi 10 aeroporti italiani per adozione di vettori *low-cost* – 2009

	Aeroporto	Quote %	
		Low- cost	Tradizionali
1	Roma Ciampino	99,73	0,27
2	Treviso	99,34	2,66
3	Cuneo	96,33	3,67
4	Forlì	95,87	4,13
5	Trapani	95,82	4,18
6	Bergamo	89,50	10,50
7	Parma	84,21	15,79
8	Pisa	83,02	16,98
9	Perugia	77,20	22,80
10	Elba	70,05	29,95

Fonte: nostra elaborazione su dati dell' Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC) - 2009

Il modello di business *low-cost*, nato con le compagnie aeree, è diventata una strategia utilizzata pressoché da tutti gli operatori del turismo (TO, ADV, Ricettività, ecc) (Gaggi e Narduzzi, 2006).

Un esempio è dato dai siti di intermediazione turistica come *last-minute*, leader europeo nel turismo on-line, che offre *pacchetti turistici a prezzi bassi*. Ma anche le offerte di camere di alberghi proposte dall'agenzia di viaggi on-line *octopustravel*, che adotta come *slogan* “se trovi un’offerta migliore rimborsiamo la differenza”.⁶⁸

Riquadro 1.1 - Il low-cost aereo: il caso Ryanair

Il caso emblematico di offerta *low-cost*, è quello del vettore irlandese Ryanair. Nato nel 1985, in pochi anni ha rivoluzionato gli equilibri della concorrenza e le strategie di vendita che hanno portato ad una vera e propria rivoluzione commerciale (D’Elia, 2007), con una trasformazione delle dinamiche competitive e di business (Della Corte, 2009) permettendo a fasce della popolazione prima escluse, per l’inaccessibilità dei prezzi, di usufruire del servizio di trasporto aereo.

Il caso Ryanair ha rappresentato “l’apripista” per il ritorno ad un approccio di *scambio di mass-market*, anche se non tutti i player del business del trasporto aereo sono orientati a tale modello (Sancetta, 2002; Mattiacci, 2003).

La *strategia di fondo* che ha portato al successo del modello di business dei voli *low-cost* si basa sull’idea di offrire solo il volo con servizi *core* e standardizzati con posti senza prenotazione e servizi accessori (cibo, bevande, giornali, che vengono serviti a pagamento), a prezzi bassi e

⁶⁸ Un altro esempio di *low-cost* nell’intermediazione è rappresentato dal portale *Lowcostplanet*. L’impresa, nata nel 1995 (fa capo a Europe Low Cost Srl), offre in tempo reale le migliori offerte di *viaggi low-cost* (Rapporto Fiavet, 2010-2011), per hotel, voli, crociere, autonoleggio, ostelli e così via.

senza fronzoli (*Low fares/no frills*).

Le ICT e internet hanno rappresentato dei driver determinanti per gran parte del successo di Ryanair. Infatti oggi il 98% delle prenotazioni avviene tramite il sito della compagnia www.ryanair.com. Il sito rappresenta un'OLTA e utilizza le tecniche di vendita più innovative come il *day pricing* e le strategie di *bundling*.

Un ulteriore fattore di successo è soprattutto quello di rivolgersi ad *aeroporti secondari* e decentrati, con ridotti costi operativi e di diritti aeroportuali, senza restrizioni di *slot* (spazi disponibili concessi alle compagnie per la sosta degli aerei).

Un altro aspetto rilevante è l'adozione del sistema *point to point* la cui caratteristica è il *collegamento diretto* tra due aree senza scali intermedi.

Infine Ryanair riesce a ottenere costi di manutenzione e gestione degli aerei bassa attraverso:

- i) l'uso di uno o pochi modelli di aeromobili (Della Corte, 2009; Candela e Figini, 2010), in particolare la compagnia utilizza prevalentemente Boeing 737 con più di 100 posti a sedere;
- ii) attraverso l'adozione di *full hedging* (rifornirsi di grandi scorte di cherosene nei periodi di prezzi bassi).

Se si considera la percentuale dei collegamenti da/per l'Italia nel 2009, Ryanair copre il 17% che diventa il 27% se si considerano solo i collegamenti interni al territorio nazionale. Mentre su 25 *vettori low-cost* presenti in Italia (2009), Ryanair detiene il 45% circa del *volume complessivo dei passeggeri* da/per l'Italia (ENAC, 2010)*.

* Il dato relativo al volume complessivo dei passeggeri si riferisce al 2008.

1.3.1.2 Lo sviluppo del mobile 2.0

Con riferimento allo sviluppo del mobile 2.0⁶⁹, secondo una ricerca, *Mobile@Tourism*⁷⁰(2009), dell'Università di Roma Sapienza, nel turismo gli investimenti del comparto ICT si orienteranno, nel prossimo futuro, prioritariamente sul mobile (54,8%) superando addirittura il web (45,2%), e il Global Positioning System (35,4%).

Nel 2008 si sono raggiunti circa 4 miliardi di linee mobili nel mondo (www.mobileworldcongress.com). Con una popolazione attiva dell' 89%, l'Italia risulta il paese dell'UE a 27 con la maggiore penetrazione di servizi di telefonia mobile.

Nel 2008 in Italia (figura 1.10), per ogni 100 abitanti vi erano 154 sottoscrittori, (la media Europea era di 117), con una crescita del 25,2% rispetto al 2006⁷¹.

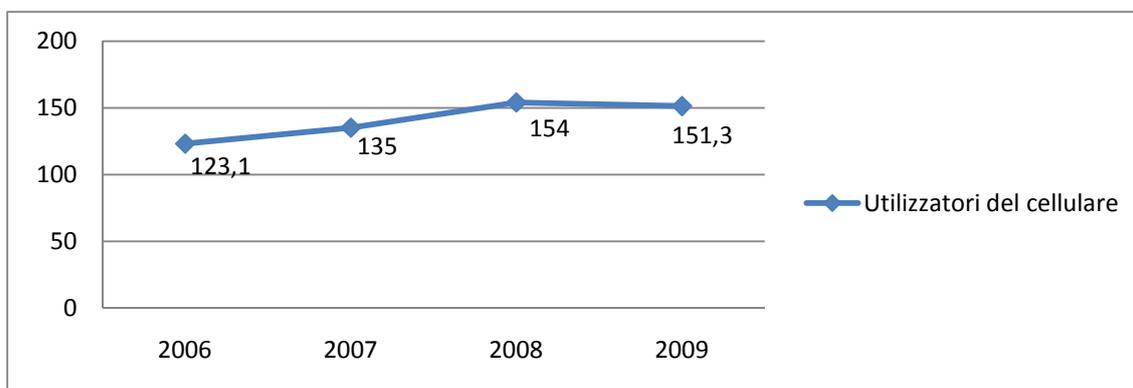
⁶⁹ Termine adottato in analogia con web 2.0 coniato da Tim O' Reilly (2004).

⁷⁰ Ricerca Confturismo e Sapienza Università di Roma, *Mobile@Tourism, Un mercato innovativo, statu nascenti*, Febbraio 2009. Si veda in merito anche Ciccarelli S. e Pavone R., *Tecnologia e Turismo*, in Celant A. e Ferri M. A. (2009), *L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo*, Marchesi, pp. 401-408.

⁷¹ Secondo I dati forniti da: Travel & Tourism Competitiveness Report 2010 - 2011.

Ma la crisi mondiale del 2009 non ha risparmiato neanche il settore della telefonia mobile che in Italia ha visto una flessione dell'1,75% rispetto al 2008⁷².

Figura 1.10 – Andamento delle numero di cellulari in Italia per ogni 100 abitanti - 2006 - 2009



Fonte: nostra elaborazione su dati Travel & Tourism Competitiveness, Report 2010 - 2011

I dati forniti da una ricerca Nielsen (2010)⁷³, indicano che crescono in Italia gli utilizzatori di internet .

I valori riportati nello studio, aggiornati a settembre 2010, indicano che gli italiani in rete sono 24 milioni, in crescita dell'11% rispetto al 2009, e rappresentano il 44% sul totale della popolazione.

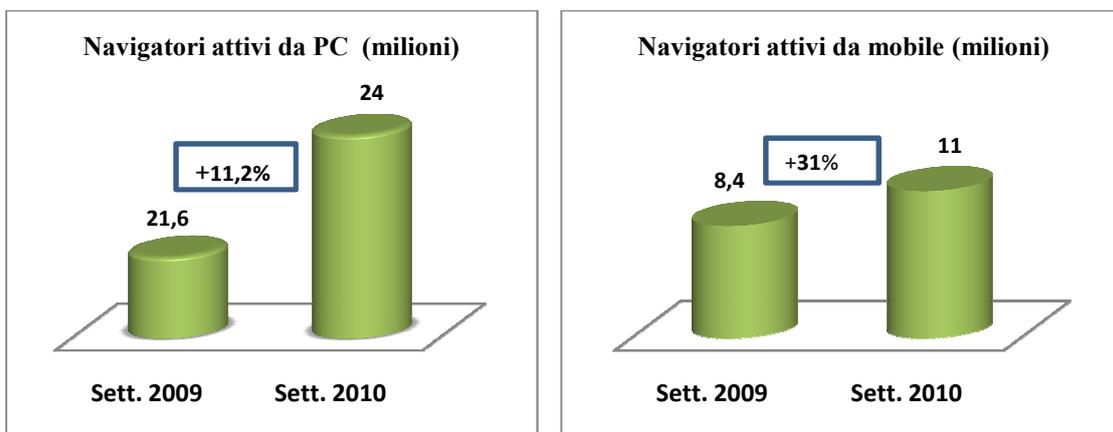
Ma gli utenti *on-line* che crescono a ritmi sostenuti sono i *navigatori da mobile*. I dati, riferiti a settembre 2010, indicano che sono 11 milioni gli utenti che accedono a internet tramite il *cellulare* con una crescita del 31% rispetto a settembre 2009 (figura 1.11).

Questa consistente crescita, sempre secondo la ricerca Nielsen, è determinata dal numero elevato di *smartphone* tra gli utenti mobile che rendono più agevole il collegamento a internet da cellulare. Infatti nel 2010 sono 18,5 milioni gli italiani che dichiarano di possedere uno smartphone in crescita del 50% rispetto al 2009 in cui il numero era 12,5 milioni.

⁷² In base ai dati del 2010, forniti da Travel & Tourism Competitiveness Report 2010 – 2011, l'Italia occupa a livello mondiale la 9ª posizione, mentre nel 2006 si trovava in 6ª posizione.

⁷³ *Media Monthly Report*, Nielsen, Italia, Novembre 2010.

Figura 1.11 – Confronto tra “navigatori” da PC e da mobile – 2009 - 2010



Fonte: nostro adattamento da *Media Monthly Report*, Nielsen Italia, Novembre, 2010

Nella ricerca, *Mobile@Tourism* (2009), per schematizzare gli ambiti di applicazione dei *mobile services* per il turismo e l'insieme di servizi collegati, di cui il consumatore può essere interessato prima della partenza fino al ritorno nella località di origine, sono state identificate quattro categorie:

1. servizi di informazione;
2. mobile marketing;
3. servizi di localizzazione;
4. mobile commerce.

1. I *Servizi di informazione* al turista sono relativi a:

- a) conferma della prenotazione del biglietto di partenza, orari, ritardi, annullamento della partenza;
- b) come raggiungere il luogo della partenza con l'indicazione dei mezzi di trasporto, dei percorsi, e del luogo dove lasciare l'auto;
- c) guide sulla destinazione, con le strutture alberghiere, i posti dove mangiare, i luoghi da visitare e quelli di divertimento.

2. Il *Mobile marketing* si riferisce alle comunicazioni a breve raggio (offerte *last minute*, promozioni nei negozi, passatempi, ecc).

3. I *Servizi di localizzazione*, riguardano mappe ed itinerari e punti di interesse vicini al turista.

4. Il *Mobile commerce*, si riferisce ai servizi per pagamenti, *check in*, *m-parking*, *m-ticketing* ovvero una sorta di *telepass* per muoversi in città⁷⁴.

Nella precedente ricerca Nielsen (2010), viene evidenziato (tabella 1.10), che nella classifica delle “top 10” dei *siti più visitati* tramite *Mobile*, si trovano categorie rilevanti per il viaggiatore, come i *social network*, il *meteo*, *le mappe* e *le guide delle città* o i *siti di viaggio*. Invece, queste stesse *categorie*, nella classifica dei siti più visitati da PC, si trovano oltre la decima posizione.

Tabella 1.10 – I primi 10 siti visitati da Mobile - anno 2010

Categorie di siti più visitati da mobile	Utenti unici (000)	% Navigatori attivi nel mese
Portals	10.891	98,9%
Search	6.770	61,5%
E- Mail	4.709	42,8%
News & Current Events	4.432	40,2%
Entertainment	3.699	33,6%
Weather	3.315	30,1%
Social Networking	2.850	25,9%
Instant Messaging	2.809	25,5%
City Guides/Maps	2.626	23,8%
Travel - Holiday/Commuting	2.036	18,5%

Fonte: Media Monthly Report, Nielsen, Italia, Novembre 2010

Tra i *primi due siti* più visitati tramite mobile si trovano *google* con 8 milioni di visitatori unici/mese, seguito da *facebook* con 5 milioni.

1.3.1.3 Il turismo crocieristico

Una forma di offerta, che nel corso degli anni ha raggiunto una crescita considerevole, è rappresentata dal turismo da crociera: da turismo *elitario* si è trasformato in turismo rivolto a diversi segmenti (giovani, coppie, famiglie, single, ecc), divenendo un’alternativa di vacanza, anche attraverso l’apertura verso nuove destinazioni (Becheri 2009).

Tra il 1998 ed il 2008 (figura 1.12), la domanda complessiva a *livello mondiale* è più che raddoppiata: si è passati da 7,8 milioni di passeggeri nel 1998 a 16,2 nel 2008.

⁷⁴ In Giappone 11 milioni di viaggiatori in treno paga con questo sistema (XVI Rapporto sul turismo italiano).

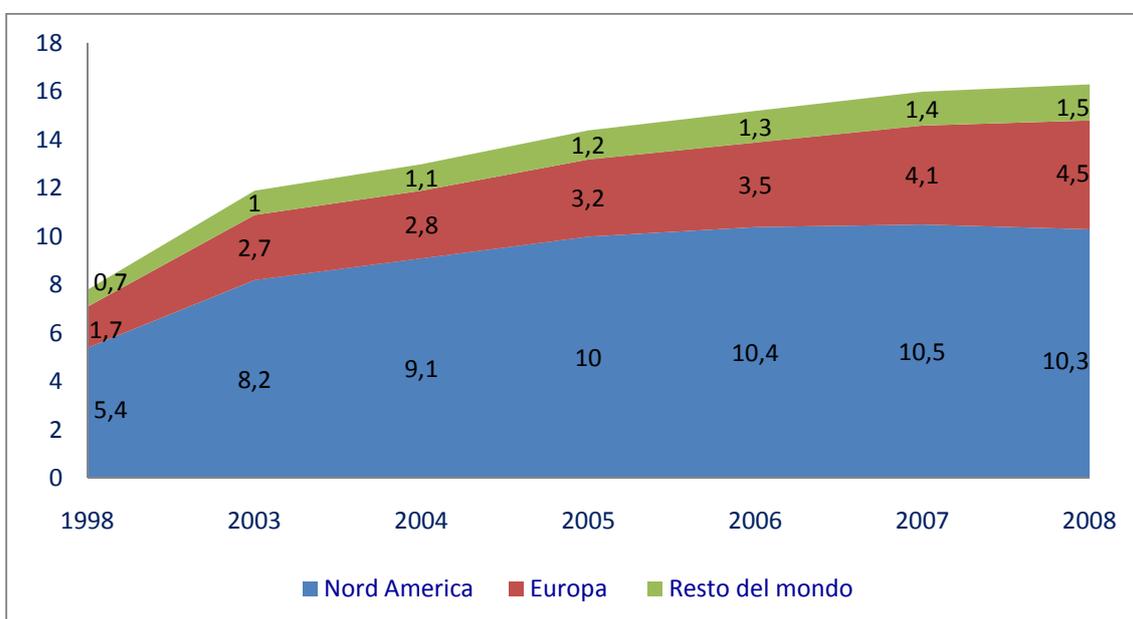
A livello europeo la domanda è quasi triplicata: da 1,7 milioni di passeggeri nel 1998 si è raggiunta la cifra di 4,5 milioni nel 2008 con un incremento del 9,76% rispetto al 2007.

In Europa l'1% della popolazione e il 2% dei vacanzieri effettua una crociera, in America le percentuali corrispondono al 3% e al 6,4% (Becheri, 2009).

Figura 1.12 – Tendenza della domanda internazionale di turismo crocieristico – 1998 -2008

Totale crocieristi nel mondo - 2008 **16,2 mln**

Variazione crocieristi - 2008/1998 **+108,5%**



Fonte: nostra elaborazione su dati "The European Cruise Council" (2009)

Nel 2009, la crisi mondiale del turismo ha colpito anche il settore crocieristico che ha visto una netta flessione dei crocieristi (13,5 milioni).

Nel 2010, però, si è realizzata una netta ripresa. Secondo le stime preliminari di CLIA⁷⁵ (2011), i crocieristi ammontano a 15 milioni, con un incremento intorno all'11% rispetto al 2009⁷⁶.

Nel 2011, sempre secondo le previsioni CLIA (2011), il traffico crocieristico registrerà una

⁷⁵ Cruise Lines International Association's state of the industry 2011. Cruise Lines International Association, rappresenta un'associazione alla quale aderiscono 25 compagnie di crociera del mercato nordamericano.

⁷⁶ Se si considerano i dati forniti dall'European Cruise Council (ECC), il valore relativo ai crocieristi nel 2009 è pari a 17,5 milioni.

crescita globale del 6,6%, raggiungendo quota 16 milioni, di cui 11,7 dal Nord America e 4,3 di provenienza internazionale.

Secondo Becheri (2009), il turismo crocieristico dovrebbe continuare a crescere, in particolare:

“Si prevede che il forte aumento verificatosi negli ultimi anni continui perché la crociera rappresenta una formula vincente dal punto di vista commerciale...” (Becheri, 2009).

Le stime⁷⁷ al 2015 indicano che a livello mondiale si raggiungerà il numero di 20 milioni di crocieristi di cui 5,9 saranno europei, mentre per il 2020 sono previsti 30 milioni di crocieristi complessivi.

In letteratura con il termine *prodotto di crociera* si definisce:

“L’ideazione, la progettazione e l’attuazione di servizi turistico alberghieri erogati a bordo di una nave che si sposta tra più porti in modo da poter affiancare alla vita di bordo, sempre più simile a quella di un grande albergo e di un villaggio turistico, le soste e le escursioni per visite nei vari paesi e località toccate dall’itinerario (Rispoli, Di Cesare, Manzelle, 1997).

Dalla definizione emerge la *natura composita* del prodotto crocieristico che viene erogato all’interno di un “villaggio turistico mobile” che consente di compiere visite e escursioni “nei vari paesi e località toccate”.

Il *prodotto crocieristico* è formato oltre che dal *nucleo centrale* (viaggio via mare e pernottamento) anche da un’articolazione ampia di *servizi aggiunti* che riguardano (Della Corte, 2009):

- i) attività di trasferimento da/per i porti;
- ii) la ristorazione;
- iii) le attività di intrattenimento a bordo;
- iv) le escursioni;
- v) lo stile;
- vi) l’accoglienza e l’atmosfera.

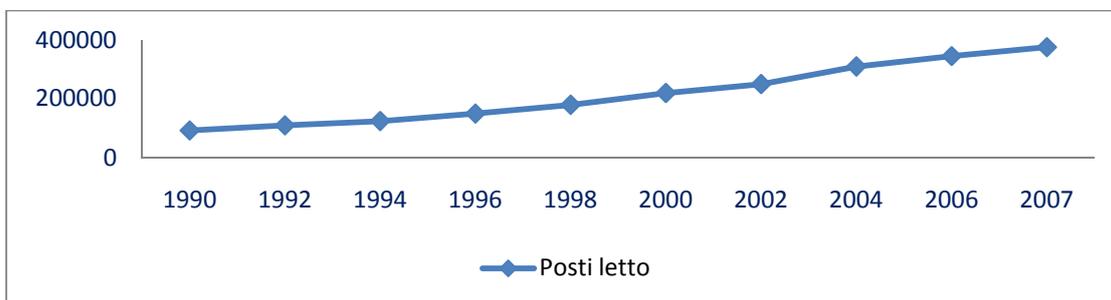
⁷⁷ XVI Rapporto sul Turismo Italiano (2009).

Gli ultimi elementi ancorchè *intangibili* possono rappresentare *driver* determinanti nella scelta da parte del turista.

Le imprese, infatti, per soddisfare e stimolare la domanda e far fronte alla prevista crescita del mercato, stanno rispondendo attraverso ingenti investimenti in nuove navi. L'obiettivo è da un lato quello di incrementare il numero dei *posti letto* disponibili e le diverse tipologie di offerta presenti sul mercato, dall'altro puntare a un livello di accoglienza “ a sei stelle” per i crocieristi più esigenti.

La figura 1.13 descrive l'andamento del numero di posti letto, a livello mondiale, dal 1990 al 2007. I dati evidenziano una crescita continua e costante, che ha portato il numero dei posti letto disponibili da 93.000 nel 1990, a 375.123 nel 2007 con un incremento percentuale del 301,4%.

Figura 1.13 – Evoluzione dell'offerta mondiale di posti letto nel comparto crocieristico – 1990 - 2007



Fonte: nostra elaborazione, su dati del XVI Rapporto sul Turismo italiano, 2009

Tale *trend* non sembra cambiare neanche per il futuro, infatti le compagnie da crociera aumentano di anno in anno la loro capacità produttiva. La crescita del numero di navi complessive, presenti nei diversi paesi, evidenziano la *tendenza* del settore.

Nel mercato mondiale vi è un numero di navi crescente così suddivisi⁷⁸:

1. 39 imprese, presenti nel mercato americano (USA + Canada), che possiedono 178 navi operanti nei mari dell'America e dell'Europa, con un incremento di 24 unità rispetto all'anno precedente;

⁷⁸ I dati forniti da Seatrade Cruise Review (2008) si riferiscono al 2008.

2. 46 imprese presenti nel mercato europeo con 128 navi e una crescita di 29 unità rispetto all'anno precedente;
3. 24 imprese nel resto del mondo con 46 navi⁷⁹.

La *tendenza dell'offerta crocieristica* è anche orientata a una marcata concentrazione aziendale.

Attualmente le navi presenti nel mercato mondiale sono rappresentate da un'offerta concentrata in grandi gruppi crocieristici (XI Rapporto sul turismo italiano):

1. *Carnival Corporation e PLC* (con 11 brand, detiene il 43,62% del fatturato mondiale con 84 navi)⁸⁰;
2. *Royal Caribbean Cruise Line LTD* (detiene il 19% del fatturato mondiale con 31 navi);
3. *Star Cruises Ltd-NCL* (con il 9% del fatturato mondiale con 12 navi);
4. Altre (29% del fatturato).

All'interno della voce "altre" troviamo la compagnia battente bandiera italiana MSC crociere che, con le sue attuali 11 navi, copre una quota di mercato di circa il 50% del business crocieristico nel mediterraneo.

Tra le *nuove tendenze* per le crociere, il rapporto CLIA (2011) segnala la *globalizzazione degli itinerari*, le *proposte enogastronomiche* sempre più varie, l'*evoluzione delle spa* e del *wellness* e le *crociere personalizzate* o a *tema* (Osservatorio Nazionale del Turismo, 2011)⁸¹.

Riquadro 1.2 - Il caso MSC Crociere: evoluzione e tendenze*

MSC crociere è oggi un'impresa italiana leader nel mercato crocieristico. Nata negli anni settanta come compagnia di trasporto merci, negli anni ottanta la proprietà decide di investire anche nel business delle crociere (Savastano, 2009). MSC è la più grande compagnia di crociera, a capitale interamente europeo, impiega 12.000 dipendenti in tutto il mondo e possiede uffici in 43 Paesi. Attualmente la compagnia dispone di 11 navi (MSC Magnifica, MSC Splendida, MSC Fantasia, MSC Poesia, MSC Orchestra, MSC Musica, MSC Opera, MSC Lirica, MSC

⁷⁹ Le imprese europee possiedono in media 2,78 navi, quelle americane 4,56 e le imprese del resto del mondo 3,23.

⁸⁰ All'interno del gruppo, che dispone di 164.366 posti letto, troviamo anche l'italiana *Costa Crociere* acquisita nel 2001.

⁸¹ Un esempio è dato dalle *proposte di crociera per single* o a tema (es. cucina biologica, cultura, corsi di lingua, moda, sport e salute, ecc), realizzate anche in collaborazione con alcuni TO come Kuoni e First Choise, che hanno creato pacchetti ad hoc per queste tipologie di crocieristi.

Sinfonia, MSC Armonia, MSC Melody), che diventeranno 14 entro il 2012. Negli ultimi tre anni (2008-2010), l'offerta è cresciuta non solo in termini di navi (da 8 a 11) ma anche in termini di dimensioni.

Tra le navi operanti, MSC Fantasia (2008), e MSC Splendida (luglio 2009), rappresentano le "più grandi navi da crociera mai costruita per una compagnia di navigazione europea" e ospitano fino a 3.959 passeggeri (MSC Company Profile, 2011).

MSC Magnifica è, invece, l'ultima nave della flotta che ha toccato il mare (marzo 2010).

Nel 2010 la compagnia ha ospitato 1,2 milioni di passeggeri ma, le previsioni indicano come obiettivo quello di ospitare 14 milioni di passeggeri entro il 2012.

La flotta attuale è il risultato di un investimento di 5,5 miliardi di euro investiti nel 2003. Il trend di crescita dell'offerta è dimostrato dalla consegna di altre due navi: MSC Meraviglia (entro il 2011) e Favolosa (entro il 2012).

Le navi MSC crociere viaggiano in tutto il mondo con un'offerta specifica di ogni nave con itinerari che toccano il Mediterraneo per tutto l'anno, il Nord Europa, l'oceano atlantico, i Caraibi, il Sud America, il Sud Africa, il Nord America, l'oceano indiano, e golfo arabico.

MSC Crociere insieme a Costa Crociere detiene il 96% del mercato nel mediterraneo, di cui MSC detiene intorno al 50%.

Fonte: dati vari del XVI Rapporto sul turismo Italiano; "MSC Company Profile", http://www.msccrociere.it/it_it/Informazioni-MSC-Crociere/Azienda.aspx, collegamento del 03.02.11; Della Corte (2009).

1.3.2 Tendenze nell'intermediazione

Come abbiamo già detto nelle pagine precedenti, le imprese di produzione e distribuzione di prodotti turistici sono rappresentati dai tour operator (TO) e dalle agenzie di viaggi (ADV).

Una prima distinzione in termini organizzativi fra TO e ADV individua i *tour operator* come *grossisti della vacanza*, mentre le *agenzie di viaggi* sono le imprese della *distribuzione al dettaglio* e indicano l'anello di congiunzione tra i TO e il cliente finale.

Così come è avvenuto dal lato della produzione, anche per l'intermediazione il web ha cambiato radicalmente il modo con cui avvengono le transazioni (Dolnicar, Laesser, 2007).

Internet consente una diffusione in tempo reale delle informazioni e dunque un abbattimento delle distanze virtuali tra i soggetti della filiera turistica.

Anche se rappresenta un *mezzo*, internet ha portato a processi di *disintermediazione* e di *reintermediazione*, con la cessazione di molte agenzie di viaggi e tour operator ma anche con la nascita di molti soggetti di *intermediazione on-line*.

Nel caso della *disintermediazione*, i produttori hanno visto in internet uno strumento formidabile, per contattare direttamente il cliente e ridurre o eliminare la presenza di intermediari (es. tour operator e ADV) ed i costi ad essi collegati (è il caso delle compagnie aeree che hanno adottato il modello di *business low-cost* come il vettore Ryanair). In realtà questo modello presenta delle criticità per il cliente (almeno che non sappia già a quale impresa rivolgersi) perché vi è:

- a) incertezza sui tempi della ricerca;
- b) insicurezza sulla attendibilità delle informazioni;
- c) difficoltà ad effettuare confronti tra le varie proposte.

La *reintermediazione* è stata determinata non solo dalle precedenti criticità, ma anche per aspetti legati al cambiamento dovuto alla diversa relazione che si sta consolidando tra domanda e offerta, ovvero:

- a) crescente personalizzazione dell'output e produzione in tempo reale;
- b) elasticità del prezzo e confrontabilità immediata tra le diverse alternative;
- c) comunicazione *one to one*.

Il ruolo della distribuzione dei viaggi è oggi orientata a cambiamenti di tipo strutturale dovuti a:

1. processo di deregolamentazione avviato all'inizio degli anni 90;
2. affermarsi del modello di business *zero commission* da parte delle compagnie aeree *low-cost* ed esteso oggi a tutti gli operatori della vacanza, compresi i tour operator (Gaggi e Narduzzi, 2006), con l'obiettivo di eliminare le commissioni di intermediazione;
3. adozione delle vendite on-line anche da parte delle compagnie *full service*;
4. ingresso delle OLTA nel mercato;

5. ingresso nel *mercato on-line* delle ADV tradizionali. L'ADV si pone come un consulente del cliente al quale propone le migliori offerte presenti sul mercato in un dato momento.

Questi cambiamenti in corso evidenziano una *linea di tendenza* del rapporto tra i TO, che tendono ad assumere connotazioni proprie del trade e, le ADV che assumono sempre più la connotazione dei tour operator.

Anche se tutte le principali organizzazioni turistiche dispongono di un sito internet, l'importanza attribuita alla rete è differenziata, e si possono distinguere *tre categorie* di attori presenti *on-line* (Candela, 2010):

1. organizzazioni tradizionali di intermediazione turistica;
2. organizzazioni di *e-intermediation* nate “ad hoc”(OLTA);
3. organizzazioni *produttrici* di servizi turistici.

1. *Le organizzazioni tradizionali di intermediazione turistica* (GDS⁸², TO, ADV), ampliano la propria offerta attraverso progetti di intermediazione *on-line*, per consentire al turista di effettuare gli acquisti di prodotti turistici sul web.

2. *Le organizzazioni di e-intermediation, nate “ad hoc”* per operare sulla rete, rappresentano la *principale fonte di innovazione* nel settore turistico, nati per vendere viaggi e vacanze e diffondere informazioni on-line. Le agenzie di viaggio on-line (OLTA), sono nate per dare informazioni ma anche per supportare il turista nell'attività di ricerca e di prenotazione, di servizi singoli come alloggio o trasporto ma anche di package *all inclusive*. Esse possono svolgere oltre al ruolo principale di *prenotazione* anche il servizio di pagamento ponendosi come *intermediari di e-commerce* (Candela e Figini, 20010).

⁸² I GDS (*Global Distribution System*) sono *l'interfaccia elettronica principale* nel mercato turistico e driver rilevante dell'evoluzione del settore. Essi sono sostanzialmente delle banche dati con il compito di gestire le risorse di un'impresa e consentire il collegamento con i soggetti a monte (fornitori) e a valle (acquirenti/consumatori). Nati come *partnership* tra le diverse compagnie aeree, questi strumenti permettono, attraverso l'elaborazione informatica di un database contenente i servizi turistici offerti dalle imprese, di far incontrare la domanda e l'offerta. Le stesse OLTA (agenzie di viaggio on-line) vengono costruite intorno ai GDS, così come i motori di ricerca e i sistemi di prenotazione presenti su internet (Expedia, Lastminute, Opodo, ecc) hanno come struttura di supporto i GDS.

3. Le *organizzazioni produttrici* di servizi turistici (alberghi, compagnie aeree, autonoleggio, ecc) utilizzano la rete per stabilire nuovi rapporti personalizzati con i clienti attraverso i *database* costruiti durante le *transazioni on-line*.

Nei paragrafi successivi verranno affrontate con maggiore dettaglio le organizzazioni turistiche *tradizionali e di e-intermediation* con l'analisi di valori e tendenze.

1.3.2.1 Le organizzazioni tradizionali di intermediazione turistica

Secondo i dati Fiavet⁸³ (2010), i soggetti della filiera turistica che in Italia svolgono attività di *intermediazione* sono 20.028⁸⁴.

Questo *dato* rappresenta un *valore aggregato* scomponibile (tabella 1.11) in *sub-dati*, riferiti ai diversi operatori che nel mercato svolgono attività di intermediazione per agevolare l'incontro tra domanda e offerta.

Tabella 1.11 – Numero di soggetti dell'intermediazione turistica per attività principale e secondaria – anno 2010

Tipologia di attività	Numero
Attività principale (imprese)	12.272
Attività secondaria (imprese)	1.379
Attività principale (unità locali)	4.711
Attività secondarie (unità locali)	1.666
Totale	20.028

Fonte: nostra elaborazione su dati Fiavet (2010)

Considerando una prima scomposizione riferita alle imprese, comprese TO e ADV, che svolgono come *attività principale* quella dell'organizzazione e commercializzazione di viaggi, il numero è pari a 12.272 e rappresenta l'84,8% del totale. Se a questo dato si aggiungono le imprese che svolgono l'attività di intermediazione in *modo secondario* si arriva a 13.651. Infine aggiungendo a questo valore le unità locali di imprese che svolgono *attività principale e secondaria* si arriva al dato complessivo pari a 20.028. Queste unità così individuate rappresentano altrettanti sportelli di vendita al pubblico con una presenza diffusa su tutto il territorio nazionale.

⁸³ Fiavet è la "Federazione Italiana delle Associazioni di imprese di Viaggio e Turismo", costituita nel 1961, è un organismo di rappresentanza delle 6.000 imprese aderenti.

⁸⁴ I dati, aggiornati a luglio 2010, sono contenuti nel Rapporto Fiavet, 2010-2011, *Il sistema dell'intermediazione turistica in Italia. Il mercato del turismo on-line: le prospettive delle Agenzie di viaggio*, Mercury.

Se guardiamo la suddivisione dei soggetti dell'intermediazione, con riferimento ai TO, emergono i dati riportati in tabella 1.12. Tra le 12.272 imprese che svolgono attività di intermediazione in modo principale, solo 102 sono rappresentate da TO con una percentuale inferiore all'1%.

Se si aggiungono a 102 anche le imprese e le unità locali che svolgono l'attività di intermediazione come *attività principale* o *secondaria* si ottiene il dato complessivo dei TO pari a 496⁸⁵. Questo valore rappresenta circa il 2,5% del totale dei soggetti dell'intermediazione turistica⁸⁶.

Per differenza tra il totale dei soggetti dell'intermediazione (20.028) e il totale dei TO (496), possiamo ricavare il *totale dei punti vendita* delle ADV (20.028 - 496 = 19.432)⁸⁷.

Tabella 1.12 – Numero di TO per attività principale e secondaria

Tipologia di attività	Numero
Attività principale (imprese)	102
Attività secondaria (imprese)	211
Attività principale o secondaria (unità locali)	183
Totale	496

Fonte: nostra elaborazione su dati Fiavet (2010)

Se consideriamo il *trend storico* dei soggetti dell'intermediazione, compresi ADV e TO, emerge che nel triennio 2008-2010 si è registrato un incremento del 7,1%.

Mentre nel periodo 2000-2010, l'incremento delle attività di intermediazione è stato considerevole: si è passati da 9.820 a 20.028 unità, con un tasso medio di crescita del 7,4% annuo (Fiavet, 2010).

⁸⁵ In Italia i primi 5 TO per *valore della produzione* sono, con riferimento al 2007: Costa Crociere (1,69 miliardi €), Alpitour (1,33 miliardi €), Gruppo Ventaglio (761,2 milioni €), MSC (350 milioni €), Hotelplan (244,5 milioni €), (XVI rapporto sul turismo italiano, 2009).

⁸⁶ La regione italiana con il maggior numero di TO è la Lombardia (83 unità) seguita da: Lazio (73 unità), Toscana (48 unità) e Piemonte (44 unità) (Unioncamere, 2010). Se si considerano invece i dati riferiti solo alle attività principali e secondarie delle imprese (escluse le unità locali) al primo posto troviamo il Lazio (45 imprese) seguito dalla Lombardia (42 imprese), dall'Emilia Romagna (34 imprese) e dalla Toscana (30 imprese).

⁸⁷ In termini di analisi per finalità statistiche, in base alla classificazione ISTAT e ATECO 2007, si distinguono "le agenzie di viaggio" che sono pari a 5.570 e "le altre agenzie di viaggi e di intermediazione" che sono pari a 13.962.

Nel corso di questo decennio l'incremento maggiore si è registrato nel mezzogiorno (8,7%) seguito dal centro (8,0%) mentre nord est (6,1%) e nord ovest (6,0%) hanno realizzato un aumento simile.

La suddivisione per macroaree del paese nel 2010 rileva che i soggetti dell'intermediazione (ADV, TO e altro) operano:

- nel Nord Ovest per il 29,9%;
- nel Mezzogiorno per il 29,0%;
- nel Centro per il 24,6%;
- nel Nord Est per il 16,5%.

La tabella 1.13 mette a confronto i dati dell'intermediazione turistica per aree territoriali nel 2010 con i relativi valori nel 2005 e nel 2000.

Tabella 1.13 – Punti vendita dell'intermediazione turistica per aree territoriali anni 2000-2005-2010 (valori %)

Area territoriale	Anno		
	2000	2005	2010
Nord Ovest	32,5	32,0	29,9
Mezzogiorno	25,8	28,1	29,0
Centro	23,1	22,1	24,6
Nord Est	18,6	17,8	16,5

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere (2010)

I dati evidenziano una maggiore crescita del mezzogiorno che guadagna quote di mercato passando dal 25,8% del 2000 al 29,0% del 2010. Anche il Centro aumenta la propria quota con valori più contenuti dal 23,1% del 2000 al 24,4% del 2010. Il Nord Est riduce la presenza di intermediari turistici sul territorio con una perdita circa 2 punti percentuale, così come il Nord Ovest in cui la perdita in termini di quota percentuale è più consistente (-2,6%).

La dinamica degli ultimi due anni evidenzia un'inversione di tendenza e un rallentamento: nel 2009 il comparto delle ADV si è ridotto dell'1% mentre nel 2010 la situazione è rimasta simile all'anno precedente con un lieve aumento dello 0,2%.

Se spostiamo l'attenzione dal contesto italiano a quello Europeo rileviamo che l'Italia, dal 2008 occupa il primo posto per numero di imprese nell'intermediazione turistica (12.371 unità) seguita dal Regno Unito (11.815 unità) e dalla Germania (11.046 unità) (Eurostat, 2009).

Per quanto riguarda invece il peso economico dell'intermediazione turistica, i dati del 2007, riferiti all'UE a 27, indicano un *valore aggiunto* di 22 miliardi di euro pari a circa il 5,6% del valore aggiunto dell'intero settore turistico (Eurostat, 2008)⁸⁸.

Tra i primi cinque paesi, in termini di *valore aggiunto*, al primo posto si colloca il Regno Unito con 7,23 miliardi (€), seguito dalla Germania con 4,5; a debita distanza troviamo la Spagna (1,95 miliardi €), la Francia (1,83) e per ultima l'Italia (1,76) (Eurostat, 2008).

Da questi dati emerge che l'Italia, pur collocandosi al *primo posto* in termini di *numero di soggetti intermediari* del turismo, si colloca *all'ultimo posto* per *contributo* all'economia europea. Questo valori, probabilmente, sono determinati da una dimensione piccola delle imprese italiane, anche se distribuite capillarmente su tutto il territorio⁸⁹.

1.3.2.2 Gli intermediari on-line

Nello scenario attuale è possibile distinguere diversi soggetti che svolgono il ruolo di *intermediari on-line* per facilitare l'incontro tra domanda ed offerta.

Il servizio offerto dai *player* permette di classificare due macrotipologie di servizio:

1. *negoziazione e acquisto* (Fiorucci, 2009);
2. *infomediary* (Fiorucci, 2009; Candela e Figini, 2010).

I *siti di negoziazione e acquisto*, sono rappresentati da organizzazioni di intermediazione *on-line* che hanno come obiettivo finale l'acquisto.

⁸⁸ Rapporto Fiavet, 2010-2011, *Il sistema dell'intermediazione turistica in Italia. Il mercato del turismo on-line: le prospettive delle Agenzie di viaggio*, Mercury.

⁸⁹ L'Italia, nel 2008, si colloca al quinto posto, a parità con la Grecia, in termini di *dimensione d'impresa* (4,2 addetti per impresa), dopo il Regno Unito (9,9), la Francia (7,7), la Germania (5,9) il Portogallo (5,7) (Eurostat e OECD, 2009).

Con il termine *infomediary* si definiscono “i fornitori di servizi on-line per le comparazione delle alternative di acquisto” (Guido, Peluso, Rizzato, 2005). Nei paragrafi successivi saranno trattate queste due tipologie di intermediari on-line.

1.3.2.2.1 I siti di negoziazione e acquisto

I siti di negoziazione ed acquisto sono rappresentati da organizzazioni di *intermediazione on-line* formate, oltre che dalle tipologie di organizzazioni tradizionali di intermediazione turistica (TO e ADV)⁹⁰, già viste nelle pagine precedenti, da organizzazioni di *e-intermediation* definite OLTA (on-line travel agency).

Le OLTA sono le agenzie di *intermediazione on-line* che segnano la tendenza verso un “soggetto ibrido” con un avvicinamento tra il ruolo delle ADV e quello dei TO.

Le *tendenze* in atto evidenziano che le agenzie di viaggio evolvono verso attività tipiche dei TO, attraverso la creazione di pacchetti turistici “ad hoc”, mentre i TO si orientano verso la vendita diretta ai turisti.

Infatti, alcuni *tour operator* vendono direttamente on-line (il gruppo Thomson in passato vendeva solo alle agenzie di viaggio al dettaglio, oggi il 92% delle vendite sono dirette agli utenti).

Cambia il rapporto tra ADV, TO e fornitori dei servizi turistici che ricorrono ai portali on-line modificando i canali di distribuzione.

Le principali OLTA presenti in Italia e, maggiormente conosciute, sono circa 60. Vista, però, la continua evoluzione del comparto, non si ha la pretesa di indicarne il valore complessivo. Ogni OLTA cerca di specializzarsi per caratterizzarsi rispetto a un dato target.

Tra i siti più frequentati possiamo ricordare Expedia, Lastminute, Opodo, Booking.com, Travelprice, Edreams, Bluvacanze, Venere net, Viaggi.com, Price line, Orbitz, Wokita.

Tra i casi di nascita di tour operator on-line, possiamo citare Octopustravel, facente parte di uno dei tour operator tradizionale leader in europa Gulliver Associates, che ha

⁹⁰ Si veda il paragrafo precedente “Le organizzazioni tradizionali di intermediazione turistica”.

saputo mettere in campo il know how e le esperienze per operare in rete (Della corte, 2009).

Alcune OLTA sono, invece, l'espressione di compagnie aeree che hanno deciso di creare dei tour operator ad hoc. Tra questi si può ricordare Wokita che è nata attraverso un progetto delle compagnie aeree Meridiana SPA ed Eurofly SPA.

Nel corso del tempo una *tendenza* che si sta diffondendo è data dalla diffusione dei *network* tra agenzie.

Nel 2010 quasi i 2/3 delle agenzie di viaggi che svolgono l'attività di intermediazione in modo principale o secondario, aderiscono a un network⁹¹.

Le motivazioni di adesione possono essere diverse: per partecipare a network di promozione, acquisto o di gestione del sito.

I primi 15 network vedono l'adesione di circa il 50% di tutte le agenzie attive (6.700), con una media di 445 agenzie per ogni network.

Se si considera il trend di adesione di agenzie ad un network, si è passati da una quota del 3,9% del 1994, al 26% del 2000 per arrivare al 48,7% del 2004 fino al 63,3% del 2010⁹².

La tabella 1.14 riporta i primi 10 *network* presenti in Italia per numero di agenzie aderenti.

Tabella 1.14 – Primi dieci network in Italia per numero di agenzie di viaggi aderenti – marzo 2010

Posizione	Network	N° agenzie
1	Welcome Travel Group	900
2	BluHolding	803
3	Bravo Net	781
4	Uvet ITN	768
5	Open Travel Network	476
6	HP Vacanze Network	458
7	G40 Travel Group	447
8	Travel Co.	331
9	Robintur + Viaggia con noi	306
10	Marsupio Group	292

Fonte: Rapporto Fiavet 2010-2011 su dati NetworkNews, Marzo 2010.

⁹¹ Nel 2010 si è verificata una lieve flessione dell'1,24% rispetto al 2009. Rapporto Fiavet (2010-2011).

⁹² Elaborazioni Mercury (2010)

Riquadro 1.3 – Alcuni casi di e-intermediation

1- Expedia

Expedia Inc. è la società leader a livello mondiale nel settore del turismo e dei viaggi. Fondata da Microsoft nel 1996 opera a livello internazionale con una serie di brand tra i quali: expedia.com, Hotels.com™, Classic Custom Vacation®, Hotwire®, Expedia®, Corporate Travel., Classic Custom Vacation®, Hotwire®, Expedia®.

Expedia è una società di *e-intermediation* che offre un servizio di *prenotazione e acquisto* on-line.

La società è leader nel mercato italiano con una market share del 35%.

Oltre ai servizi presenti nel sito, la società mette a disposizione degli utenti l'assistenza di 45 addetti per fornire assistenza sui servizi offerti da Expedia in Italia.

2- Il caso Booking .com

Booking.com è uno dei siti di intermediazione *on-line* maggiormente conosciuti.

Ogni mese, in tutto il mondo, oltre 30 milioni di persone visitano il sito per turismo d'affari o di piacere.

Questa azienda è un'OLTA che appartiene al gruppo Priceline.com.

L'impresa, fondata nel 1966, è leader mondiale nel settore delle *prenotazioni alberghiere on-line*. Il sito, disponibile in 37 lingue, offre 100.000 hotel in 89 paesi.

La sede centrale dell'azienda è localizzata ad Amsterdam, ma dispone di 33 uffici sparsi per il mondo, e conta sulla collaborazione di 1.600 professionisti.

3- Last minute

Fondata nel 1998 nel Regno Unito, Lastminute è tra i leader europei nel turismo on-line. In Italia conta 25 milioni di pagine viste e 1 milione di utenti registrati alle newsletter.

Del sito Lastminute, parte del gruppo Sabre Holding, esistono 14 versioni presenti in Italia, Francia, Germania, Spagna, Svezia, Australia, Giappone, Danimarca, Irlanda, Belgio, Olanda, Norvegia, Stati Uniti e Nuova Zelanda.

Last minute consente di creare nel sito, secondo il modello del *dynamic packaging*⁹³, dei pacchetti di viaggio personalizzati che permettono di abbinare le combinazioni richieste dalle diverse esigenze del turista. Tramite questo modello, Lastminute consente al cliente di effettuare prenotazioni in 100 mila hotel sparsi per il mondo.

Nel sito si trova anche un'area dedicata ai "turismi", nella quale l'utente può scegliere tra le diverse tipologie di interesse come: turismo sportivo, d'avventura, dei grandi eventi, del benessere.

⁹³ Il tema del *dynamic packaging* verrà affrontato nel paragrafo 1.3.2.3 "Il Dynamic Packaging".

4- *1Viaggi.com*

Viaggi.com è il sito internet gestito da Easy Market SPA, del gruppo TUI Travel Plc. Con sede in Gran Bretagna.

Fondato nel 1999, rappresenta uno dei più importanti siti italiani per la vendita di *offerte speciali e last minute*.

Il sito dispone di oltre 10.000 pacchetti che coprono tutte le destinazioni del mondo. Dispone dell'accesso alle prenotazioni di 4.500 hotel e 460 compagnie aeree.

5- *Opodo*

Opodo è un'agenzia di viaggi *on-line* nata dalla partecipazione di nove tra le maggiori *compagnie aeree* europee (Aer Lingus, Air France, Alitalia, Austrian Airlines, British Airways, Finnair, Iberia, KLM, Luftansa) e dalla collaborazione di Amadeus, società leader nell'industria turistica per la distribuzione di tecnologie.

Tramite il sito si accede a pacchetti turistici ma anche a servizi singoli rappresentati da un'offerta di 500 compagnie aeree, 125.000 hotel e 7.000 punti di autonoleggio sparsi in tutto il globo.

Fonte : Rapporto Fiavet, 2010-2011, *Il sistema dell'intermediazione turistica in Italia. Il mercato del turismo on-line: le prospettive della agenzie di viaggio*, Mercury.

1.3.2.2.2 Gli infomediary

Gli *infomediary* sono delle imprese *on-line* che forniscono ai clienti oltre al servizio di informazione, diretto a ridurre i tempi e i costi della ricerca, anche la possibilità di effettuare comparazioni tra le diverse opzioni di offerta e di individuare, in tempo reale, il prodotto aderente alle richieste del cliente.

In particolare i siti di organizzazioni che procurano il servizio di *infomediary* si possono distinguere in due *subtipologie*:

- a) *siti informativi* ;
- b) *siti di comparazione* tra le alternative di offerta.

I *siti informativi* forniscono informazioni sulle destinazioni e sul prodotto turistico ma anche sugli attori dell'offerta; essi sono rappresentati da:

- *siti di primo contatto* come *google* e *yahoo* (naturalmente per coloro che non hanno una chiara idea del sito da contattare); oggi inserendo la parola *travel* nel motore di ricerca google, la ricerca fornisce poco più di 1 miliardo di pagine disponibili;

- *siti istituzionali di promozione turistica* degli enti locali (aziende di promozione turistica –APT);
- *portali tematici* (di enogastronomia, di turismo verde, di turismo montano, ecc);
- *siti di mappe ed itinerari* di tutta Europa, in cui vengono forniti dettagli relativi alle distanze tra le località, al consumo di carburante, ai ristoranti presenti lungo il percorso, informazioni sul traffico e sul meteo, percorsi turistici alternativi all’autostrada. Alcuni siti molto frequentati in Italia sono: *viamichelin*, *maps.goolge*, *seatpaginegialle*.

I siti di comparazione sono rappresentati da siti di organizzazioni o di utenti che, oltre a fornire informazioni, permettono di effettuare in tempo reale la comparazione tra le offerte degli operatori turistici, con il confronto dei prezzi e la selezione delle alternative.

In questi siti, inoltre, vengono date indicazioni, consigli pareri ma anche supporti video e foto per migliorare la conoscenza virtuale delle destinazioni, e dei soggetti dell’offerta (come alberghi, ristoranti, musei, compagnie aeree).

I *siti di comparazione* possono essere composti da:

- i) *social network travel website*;
- ii) *siti specializzati in viaggi*.

Nei social network⁹⁴ travel website, si organizzano scambi di informazioni e servizi tra privati. I questi siti vengono organizzati spazi in cui gli utenti commentano i luoghi visitati e le strutture ricettive, ma anche stilano delle classifiche per manifestare la soddisfazione o l’insoddisfazione di un viaggio.

Il fenomeno dei *social network* è iniziato negli USA con una “esplosione” nel 2003 grazie a siti come: Friendster, Tribe.net e LinkedIn. I social network si sono sviluppati attorno a tre grandi filoni tematici (Becheri, 2009): *l’ambito professionale*, dell’*amicizia* e delle *relazioni amoro*se.

⁹⁴ *Social network* è un *termine generico* che si riferisce a un insieme di tecnologie, applicazioni e modalità di interazioni on-line (Becheri, 2009).

Facebook, uno dei social network più conosciuti, a inizio 2009 aveva superato 150 milioni di utenti⁹⁵.

Secondo i dati 2008⁹⁶, il 73% delle imprese turistiche sta investendo nei *social media*⁹⁷, mentre il 66% degli utenti web considera un contenuto presente nei siti di utenti più vero di quello veicolato dai siti delle imprese o dai brand.

Tra i siti di comparazione il più conosciuto è www.tripadvisor.com, presente in rete con le pagine sia in italiano che in inglese. Ci sono anche altri siti come: www.igougo.com, www.myspace.com, www.tripup.com, www.zimbio.com, www.socialtravel.com.

Altri *social network travel website* sono rappresentati da siti specializzati su video, girati dagli stessi turisti, messi a disposizione per condividere le esperienze e fornire informazioni utili per le scelte future da parte degli internauti. Tra questi ci sono: traveland.com, videoraccontidiviaggio.it, cisonostato.it.

Nei *social network travel website* non si effettua la prenotazione del viaggio ma si viene dirottati su un'agenzia di viaggi o un tour operator *on-line* oppure inviati sul sito dell'impresa di cui si è interessati.

I *social network travel website* rappresentano uno strumento che permette di estendere la tradizionale tecnica del “word of mouth”, a una comunità virtuale più ampia in termini quantitativi e qualitativi e con un processo rapido di trasmissione delle informazioni. In questi siti i contenuti vengono prodotte dalla comunità virtuale con una logica di *bottom up*.

Una ricerca eMarket citata da Gretzel e all. (2008)⁹⁸, riferisce che il 25% dei viaggiatori occasionali e il 33 % di quelli abituali hanno cambiato la loro *scelta di hotel* sulla base di suggerimenti e indicazioni di altri viaggiatori. Nella stessa ricerca, svolta in collaborazione con Tripadvisor, si evidenzia che le informazioni in rete sono prelevate

⁹⁵ Secondo i dati Facebook advertising (2010), in Italia gli utenti, nel 2010, hanno raggiunto quota 17,3 milioni.

⁹⁶ I dati si riferiscono a una ricerca del 2008, della London's Business School Centre, citata nel XVI Rapporto sul turismo in Italia.

⁹⁷ Con il termine *social media* “si indicano principalmente applicazioni su internet o cellulari, che hanno la finalità di condividere informazioni personali e generare conversazioni attorno a temi specifici” (Becheri, 2009).

⁹⁸ Gretzel Ulrike e Kyung Hyan Yoo (2008), *Use and Impact Online Travel Review in Information and Communication Technologies in Tourism*, SpringerWien New York (USA).

prioritariamente nelle comunità virtuali (92,3%), seguite da travel guide book (60,6%, OLTA (58,1%) e motori di ricerca e portali (51,5%).

I Siti specializzati in viaggi sono dei motori di ricerca attraverso cui il viaggiatore inizia la raccolta di informazioni per arrivare a scegliere il prodotto finale, il quale sarà acquistato attraverso un altro sito a cui si verrà collegati.

Tra i siti maggiormente conosciuti vi sono: volo gratis, fare cast, mobissimo, kayak⁹⁹. I ricavi di questi attori on-line possono derivare dalla pubblicità delle organizzazioni turistiche o dalla commissione richiesta al cliente.

Riquadro 1.4 – Alcuni esempi di siti infomediary

1- Tripadvisor

Tripadvisor è il più grande sito infomediary del mondo dedicato ai viaggi.

Tripadvisor non è un'OLTA ma si limita a mettere in contatto gli utenti con i siti di prenotazione.

Gli strumenti e le offerte di Tripadvisor comprendono anche Tripadvisor Mobile e Tripadvisor Friends.

Nel sito vengono raccolti i consigli e le proposte dei viaggiatori che hanno visitato luoghi e strutture turistiche.

I siti collegati al brand Tripadvisor™ rappresentano la più ampia *community* di turisti nel mondo con oltre 50 milioni di visitatori ogni mese.

Su sito sono iscritti 20 milioni di utenti e si trovano più di 35 milioni di recensioni e opinioni messe a disposizione degli internauti.

2- Trivago

Il sito di Trivago rappresenta un *network europeo on-line* per utenti alla ricerca di informazioni per organizzare le proprie vacanze.

Il sito conta su 10 milioni di utenti al mese che riescono a trovare informazioni e indicazioni sulle migliori offerte di vacanza.

Trivago, infatti, fornisce ai visitatori informazioni dettagliate sui posti e sulle strutture alberghiere che desiderano visitare.

Le informazioni vengono fornite da una *community* di visitatori che hanno trascorso almeno una volta un periodo di vacanza nelle località su cui vengono forniti consigli.

La *community* provvede all'aggiornamento del sito e ai contenuti dell'enciclopedia dei viaggi Trivago.

Tramite il sito non si eseguono le prenotazioni ma l'utente, dopo aver effettuato la scelta, viene trasferito alle compagnie affiliate tra cui: expedia, hotel.de, venere.com, booking.com, InterContinental Hotels Group.

⁹⁹ Questo portale, nato nel 2004, è specializzato nell'individuazione delle migliori offerte di viaggio attraverso la *comparazione* dei dati di centinaia di siti contemporaneamente (Rapporto Fiavet, 2010-2011).

3- Mobissimo

Mobissimo è un motore di ricerca che permette agli utenti di trovare hotel e biglietti aerei di compagnie tradizionali e *low-cost*.

Nel sito gli utenti possono comparare, in tempo reale, i prezzi delle migliori offerte presenti sulla rete con il contatto immediato e diretto con 175 siti di agenzie di viaggio. Attraverso l'analisi delle varie offerte presentati sotto forma di tabella l'utente può effettuare i confronti e scegliere.

A questo punto, con un semplice clic sul tasto select, si viene dirottati direttamente sul sito dell'agenzia o del partner che gestisce l'offerta.

Fonte : Rapporto Fiavet, 2010-2011, *Il sistema dell'intermediazione turistica in Italia. Il mercato del turismo on-line: le prospettive della agenzie di viaggio*, Mercury.

1.3.2.3 Il dynamic packaging

Tra le nuove tendenze nel turismo possiamo annoverare il dynamic packaging.

Il *dynamic packaging* rappresenta un nuovo *modello di processo di trasformazione*, che possiamo considerare come un fenomeno a cavallo tra le innovazioni apportate dalla produzione e quelle della distribuzione¹⁰⁰.

Esso indica una forma di offerta flessibile in risposta alla domanda abituata a navigare su internet, esigente attenta nella scelta delle diverse proposte di viaggio (Della Corte, 2009).

Il *dynamic packaging* viene realizzato da un TO (tour operator)¹⁰¹. I TO oltre a rappresentare le imprese che svolgono attività di *intermediazione* tra produttori e clienti, sono anche "produttori di vacanze" poiché possono scegliere il *tipo di viaggio*, la *destinazione*, il *target* a cui rivolgere i *prodotti turistici*.

I tour operator possono creare i prodotti in base a due modalità:

1. pacchetto *all inclusive*, formato da un prodotto confezionato;
2. *dynamic package*, indica un prodotto turistico realizzato *on-line*, secondo le specifiche richieste del cliente in una logica di *co-produzione*.

¹⁰⁰ Anche i soggetti che svolgono attività tipica di *intermediazione* come TO o ADV, nel momento in cui realizzano dei *pacchetti turistici* in cui scelgono il tipo di viaggio, la destinazione, il segmento di mercato potenziale del prodotto, si configurano anche come delle *imprese di trasformazione*.

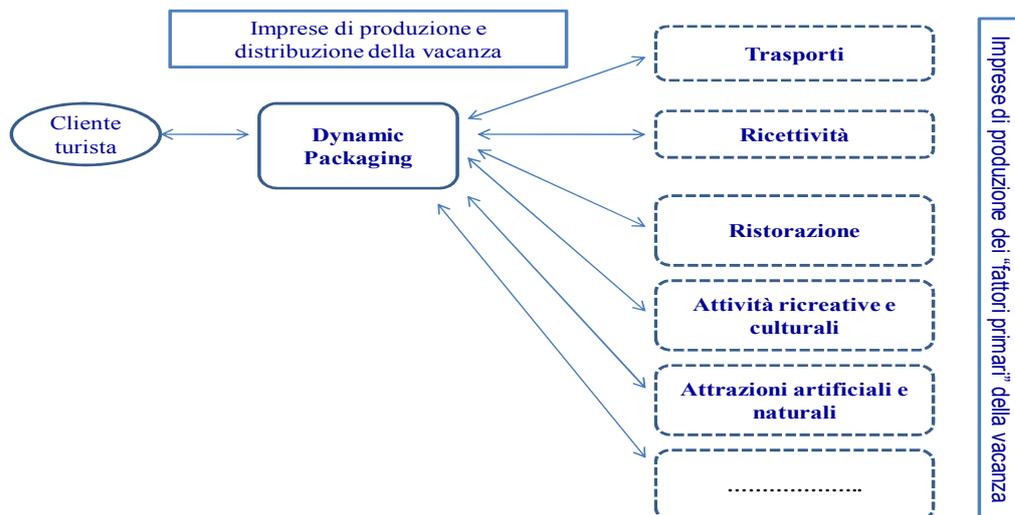
¹⁰¹ La collocazione del *Dynamic Packaging* tra le tendenze dell'intermediazione, è dettata dalla distinzione, accettata in letteratura tra (Candela e Figini, 2010):

1. imprese che producono e distribuiscono la vacanza (tour operator e agenzie di viaggi);
2. imprese che producono i "fattori primari" della vacanza (pernottamento, trasporti e attrazioni).

Il *dynamic packaging* viene definito un “bundle di differenti servizi, combinati in termini di contenuti e relativi prezzi in *tempo reale*, in risposta alle richieste del consumatore finale e/o dell’agente di viaggio” (Cardoso, 2006), fino a rispondere alle esigenze dei clienti con un approccio *one to one*.

Con questa configurazione di prodotto (figura 1.14), che utilizza un’interfaccia semplice, si offre un ventaglio di proposte che permettono al cliente di scegliere e assemblare, secondo la logica *just in time*, le parti componenti del *package* (volo, albergo, trasporti locali, visite guidate, galleria d’arte, teatro, musei, convegni, fiere, ecc) che è altrimenti, per sua natura, rigido nella composizione e nel prezzo.

Figura 1.14 – Configurazione di prodotto “Dynamic Packaging”.



Fonte: nostro adattamento da Della Corte (2009)

La costruzione del *dynamic packaging* porta a distinguerne due tipologie principali (Della Corte, 2009):

1. il *dynamic packaging* in *senso stretto*, ossia un prodotto realizzato, sulla base delle richieste del cliente, da un TO che elabora e combina le diverse proposte offerte dai produttori dei fattori primari.

2. il *dynamic packaging* in *sensu allargato* nel quale il TO si limita a mettere in contatto il cliente con i diversi fornitori, dai quali ottiene delle *royalties*, per creare l'offerta complessiva.

Nel primo caso il TO crea il *pacchetto globale* con la responsabilità, nei confronti del turista, della riuscita della vacanza. Nel secondo caso, invece, il TO si limita a mettere in contatto il cliente con i fornitori i quali, singolarmente, sono responsabili del prodotto venduto al turista.

L'idea del *dynamic packaging* nasce, soprattutto, in risposta al segmento turistico degli "individuali" (Della Corte, 2009) per i quali il *package tradizionale* tutto compreso risulta superato.

In tal senso, il *dynamic packaging* è realizzato, in maniera crescente, anche da parte di AdV o Compagnie aeree che di fatto svolgono attività di intermediazione, ricevendo dalle altre imprese un compenso per ogni cliente indirizzato al sito dell'impresa (*pay per click*).

Però, anche se questo strumento è utilizzato da diversi soggetti della filiera turistica, per poter parlare di *dynamic packaging* è necessario che il prodotto venga realizzato da un tour operator.

1.3.3 Tendenze negli acquisti e comportamenti della domanda finale

Dal *lato della domanda* le *tendenze emergenti ed emerse* nel turismo, che non ambiscono a rappresentare un elenco esaustivo, si possono sintetizzare in:

- i) turismo fai da te sul web;
- ii) turismo ambientale e socialmente responsabile e sostenibile;
- iii) turismo religioso.

La priorità della prima tendenza è scaturita dal ruolo centrale che il consumatore ha assunto nel processo di creazione dei prodotti, e dunque per il potere decisionale nel compiere le scelte. La seconda tendenza è stata scelta per la crescita di sensibilità dei consumatori per le questioni ambientali e sociali. Il turismo religioso, inteso in senso stretto¹⁰², ci sembra una nicchia di particolare rilevanza.

¹⁰² Il significato di turismo in senso stretto verrà trattato nel paragrafo 1.3.3.3 sul turismo religioso.

1.3.3.1 Il turismo fai da te sul web

Tra le *nuove tendenze* dal lato della domanda, assume rilevanza l'aumento del “*turismo fai da te sul web*”.

Questa forma di turismo indica l'*autoproduzione* della vacanza individuale, attraverso l'utilizzo di internet.

Attraverso internet, i potenziali viaggiatori riescono, dopo avere consultato portali e siti dedicati al turismo (Nwosu, 2008), come (Travelocity, Expedia, Lastminute, Opodo, Travelprice, Edreams), ovvero le agenzie di viaggio on-line (OLTA), a contenere i costi di acquisto attraverso:

- *la riduzione dei tempi e dei costi di ricerca delle informazioni* (Buhalis e Law, 2008)¹⁰³;
- *la riduzione delle asimmetrie informative*¹⁰⁴;
- l'aumentano della *confrontabilità* delle *offerte on-line* anche a livello internazionale;
- l'aumento del potere decisionale e di scelta del turista (Becheri, 2009).

I siti e i portali dedicati al turismo, permettono al turista maggiore possibilità di:

- costruire prodotti altamente personalizzati (Buhalis e Law, 2008), tramite l'assemblaggio delle parti che formeranno il prodotto finale che sarà, o più conveniente o, semplicemente non presente come pacchetto *all inclusive*.
- raggiungere destinazioni lontane e imprese di piccole dimensioni (Candela 2010).

Se consideriamo i valori che riguardano gli *internauti*, il numero di utenti che a livello internazionale navigano su internet e che lo utilizzano per informarsi ed acquistare prodotti turistici è in crescita.

¹⁰³ In sostanza i consumatori possono ottenere *informazioni ininterrottamente*, senza vincoli di *tempo* e di *spazio*, prima di decidere l'acquisto del prodotto.

¹⁰⁴ La riduzione delle *asimmetrie informative*, che consentono di scegliere con maggiore *consapevolezza* l'offerta migliore, si realizza attraverso: 1. la selezione ed il confronto immediato delle diverse informazioni sulle tariffe offerte dagli operatori; 2. la disponibilità di informazioni, forniti dagli utenti, sulla *reputazione* dei siti; 3. le informazioni fornite dalle aziende di promozione turistica (APT); 4. le segnalazioni ed ai contenuti forniti da altri turisti.

La tabella 1.15 mostra, in ordine decrescente di crescita dal 2000 al 2009, l'utilizzo di internet a *livello mondiale*. Dai dati emerge che l'Italia ha raggiunto fino a giugno 2009, una penetrazione della popolazione pari al 50,1%, in linea con la media europea.

A livello mondiale il tasso di penetrazione della popolazione è del 24,8% che rappresenta il risultato di una crescita del 440% dal 2000 al 2009. E'interessante notare la crescita esponenziale, tra il 2000 e il 2009, del Medio Oriente (+1.360%) e dell'Africa (+1.359,90%), mentre l'Italia si colloca all'ultimo posto con un incremento del 20,8%.

Tabella 1.15 – Utilizzo di internet a livello mondiale - 2009

	Popolazione (2009s)	Utenti Internet 31.12.2000	Utenti Internet 30.06.2009	Penetrazione (% Popolazione)	Crescita 2000-2009	% Utenti su totale
Medio Oriente	202.687.005	3.284.800	47.964.146	23,70%	1360,00%	2,90%
Africa	991.002.342	4.514.400	65.903.900	6,70%	1359,90%	3,90%
America Latina e Caraibi	586.662.468	18.068.919	175.834.439	30,00%	873,10%	10,50%
Asia	3.808.070.503	114.304.000	704.213.930	18,50%	516,10%	42,20%
Europa	803.850.858	105.096.093	402.380.474	50,10%	282,90%	24,20%
Oceania / Australia	34.700.201	7.620.480	20.838.019	60,10%	173,40%	1,20%
Nord America	340.831.831	108.096.800	251.735.500	73,90%	132,90%	15,10%
Italy	58.126.212	24.122.636	29.140.144	50,10%	20,80%	7,20%
	6.825.931.420	385.108.128				

Fonte: nostro adattamento su dati *Internet World Statistics*, 2009

I turisti ricorrono all'utilizzo di internet in prevalenza per *informarsi* e meno per *acquistare*. Anche se l'aumento di sicurezza e di dimestichezza nei mezzi di pagamento, determinata da una maggiore facilità di utilizzo, sta incrementando il ricorso a internet per gli acquisti on-line.

Un'indagine condotta da *Netcomm e ContactLab*, presentata nel mese di maggio 2010, evidenzia che il 92% degli intervistati è andato in vacanza nel 2010 almeno una volta.

Tra questi l'88% ha utilizzato internet per organizzarle, in particolare:

- il 28% ha solo ricercato su internet tutte le *informazioni* necessarie senza andare oltre;
- il 18% ha ricercato le *informazioni e prenotato la vacanza* che ha poi pagato presso la sede fisica dell'agenzia;
- il 42%, invece, si è spinto fino all'*acquisto* della propria vacanza on-line.

In un'intervista rilasciata su "Il Sole 24 Ore", il presidente di *Netcomm* ha dichiarato che: "Ci stiamo avvicinando a un nuovo modo di essere turista (...), il web è parte integrante della vacanza perché viene utilizzato per raccogliere informazioni, prenotare, acquistare e, dopo il viaggio, per condividere la propria esperienza, mettendo in rete fotografie o pubblicando una recensione". Altri utenti acquistano *on line* anche biglietti per i musei e servizi come visite guidate, concerti, dimostrando un approccio molto maturo¹⁰⁵.

Il consigliere delegato al Turismo di *Netcomm* Francesca Benati, sottolinea che "Fra le motivazioni ad acquistare online, l'attenzione al prezzo non è più così preponderante. A contare, sono anche la possibilità di essere autonomi e indipendenti, il risparmio di tempo e la varietà di scelta"¹⁰⁶.

Mentre il responsabile area Turismo *Netcomm*, Marco Ficarra, sottolinea che: "nel settore del turismo, pare indubbio che, gli utenti siano già più multicanale di quanto non siano realmente gli operatori del mercato"¹⁰⁷.

Gli utenti, tramite le *agenzie on-line* (OLTA), confrontano rapidamente i prezzi e la varietà offerta dai singoli attori (trasporti aerei, alloggi, ristorazione, trasporti nella destinazione), e le offerte complessive relative ad una destinazione. Solo un numero minoritario di turisti prenota direttamente sui siti del singolo attore dell'offerta, la maggior parte ricorre, a volte anche involontariamente, alle OLTA (Candela e Figini, 2010).

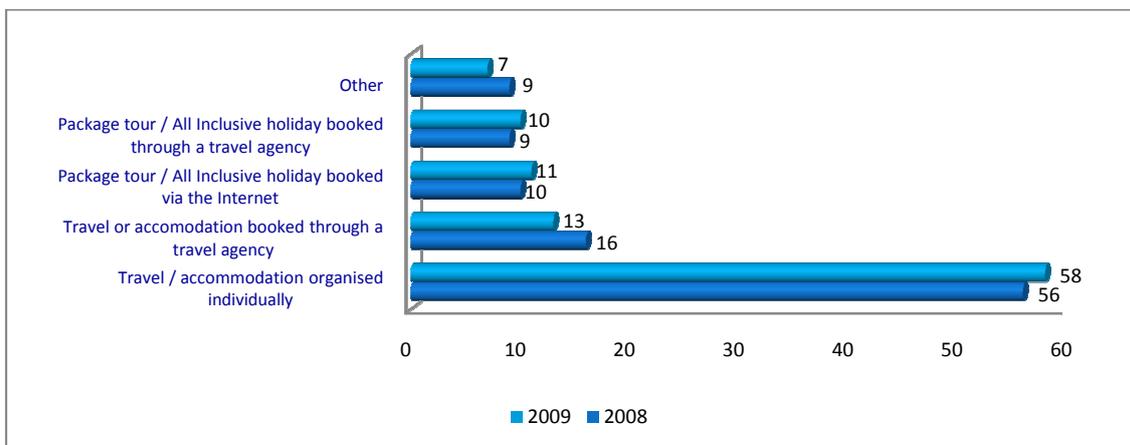
Nel 2009, le *tendenze* mostrano (figure 1.15), nell'organizzazione del viaggio principale degli europei, l'elevata percentuale dei *clienti indipendenti* (58%) rispetto a quelli *inclusive holiday* (19%) che prenotano pacchetti turistici tramite internet (10%) o attraverso il supporto delle agenzie di viaggi (9%).

¹⁰⁵ Il Sole 24 Ore, 22 Settembre 2010.

¹⁰⁶ Il Sole 24 ore, 22 Settembre 2010.

¹⁰⁷ Negli ultimi anni, tra le *modalità di comunicazione* degli utenti, su internet si è sviluppato il *passaparola elettronico* (Buhalis e Law, 2008), attraverso: a) *forum di discussione, social network, blog*; b) *siti di classificazione delle strutture turistiche e dei territori*. Sul web vengono generati contenuti dagli *internauti* (UGC, User-generated content) (Becheri, 2009), che incrementano la condivisione degli argomenti generati dagli altri utenti e influenzano anche le scelte dell'impresa che raccolgono pareri e suggerimenti.

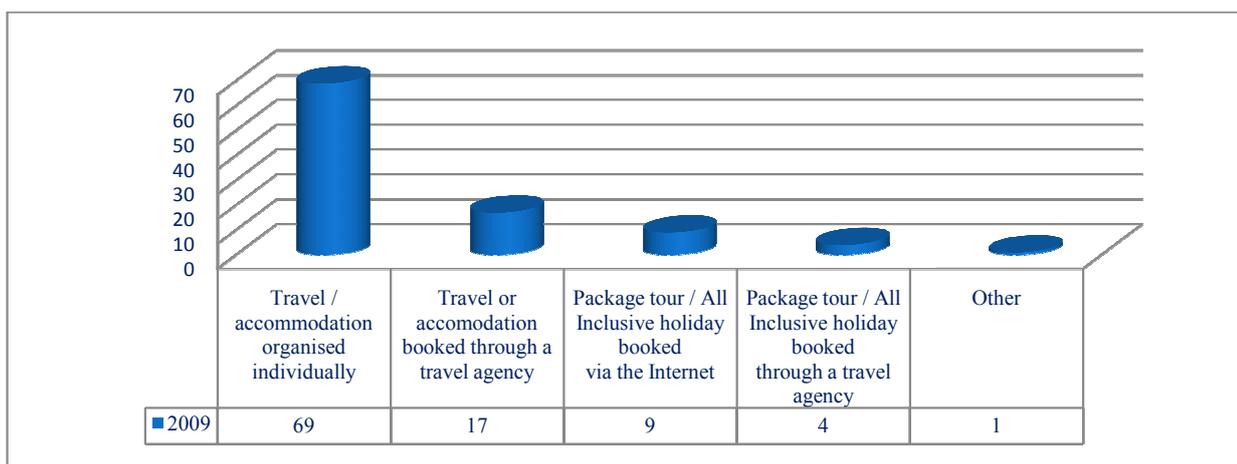
Figura 1.15 – Modalità di organizzazione del principale viaggio di vacanza degli europei - 2008 -2009 (valori %)



Fonte: nostra elaborazione, su dati Euorobarometro – European Commission, 2010

Nel 2009, la situazione italiana (figura 1.16) mostra tendenze simili alla media europea ma con maggiori percentuali dei *clienti indipendenti* (69%) e valori meno elevati per gli *inclusive holiday* (13%) di cui il 9% prenota tramite internet e il 4% attraverso la consulenza delle agenzie di viaggi.

Figura 1.16 – Modalità di organizzazione del principale viaggio di vacanza degli italiani - 2009 (valori %)

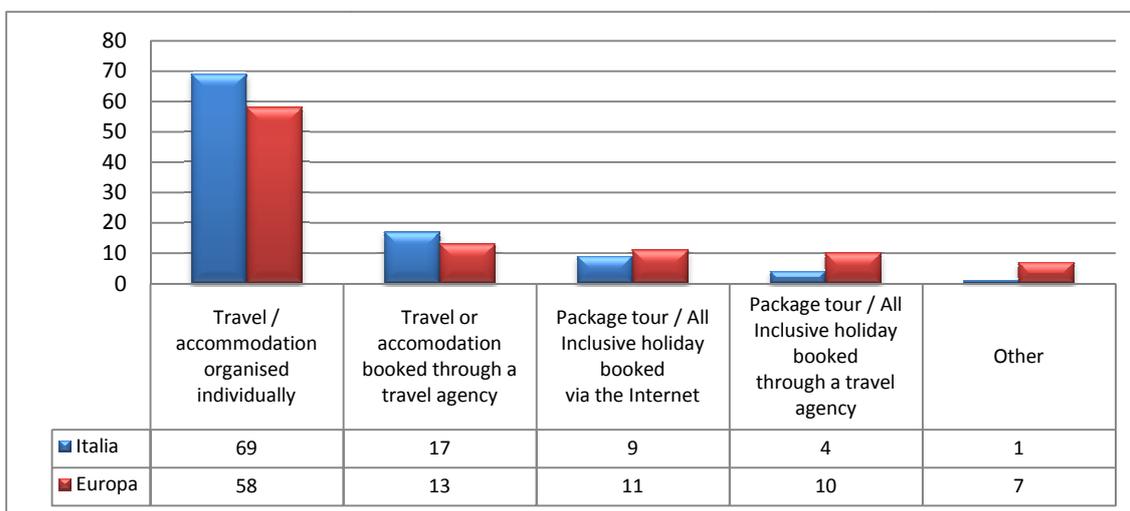


Fonte: nostra elaborazione, su dati Euorobarometro – European Commission, 2010

Nella figura 1.17 viene effettuato un confronto tra la realtà italiana e quella dell'UE a 27. I valori riportati, oltre a evidenziare i dati indicati nelle precedenti figure 1.15 e

1.16, indicano un maggiore ricorso degli italiani (17%) alle agenzie di viaggi per la domanda di singoli servizi della vacanza rispetto al 13% degli europei.

Figura 1.17 – Confronto tra Italia e UE a 27, su come i turisti hanno organizzato il loro principale viaggio di vacanza - 2009



Fonte: nostra elaborazione, su dati Euorobarometro – European Commission, 2010.

1.3.3.2 Turismo ambientale e socialmente responsabile

Il *turismo socialmente responsabile e sostenibile* rappresenta un segmento di mercato di turisti che amano viaggiare in aree naturali preservando l’ambiente e sostenendo il benessere delle comunità locali (Becheri 2009).

Nel corso del tempo cresce la sensibilità delle persone che rivolgono la loro domanda verso un consumo “pensato”, diretto a scegliere i prodotti sulla base del minor impatto ambientale e sociale, basato sulla conservazione ed il rispetto della natura e del paesaggio.

Questa tipologia di domanda è alla ricerca di una condivisione di esperienza con gli abitanti dei luoghi, attraverso la conoscenza della storia, dell’arte, della cultura e dei prodotti enogastronomici con un approccio orientato alla sostenibilità.

Il termine *turismo sostenibile* è stato definito nel 1988 dall’UNWTO nel seguente modo:

“Le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un’area turistica per un tempo illimitato, non alterano l’ambiente naturale, sociale ed artistico o non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche”¹⁰⁸.

In Italia, si stima che gli arrivi complessivi di “turisti verdi” siano 88 milioni di cui il 36,4% è rappresentato da stranieri. Secondo i dati UNWTO, tra i primi tre mercati di provenienza dei turisti stranieri troviamo: la Germania (2 milioni), il Regno Unito (542 mila) e la Francia (484 mila)¹⁰⁹.

I risultati di un'indagine¹¹⁰ sul turismo eco-sostenibile condotta da TripAdvisor (2008), evidenziano che l'11% dei viaggiatori intervistati ha partecipato a vacanze "verdi", mentre uno su 4 considera questa possibilità da prendere in considerazione. Il 76% pensa che i driver legati all'eco-sostenibilità dei viaggi siano rilevanti nella scelta della vacanza. Il 38% ha dichiarato di aver scelto un hotel rispettoso dell'ambiente, per il risparmio di energia e l'uso di carta riciclata.

I fattori principali di attrattiva ricercati da questi segmenti di domanda si possono sintetizzare con il modello denominato delle 4L, ovvero (Franch et al, 2008):

- i) *land scope* (turismo di paesaggio);
- ii) *learning* (turismo di apprendimento e scoperta);
- iii) *leisure* (turismo del divertimento e del tempo libero);
- iv) *limit* (accettazione dei limiti nella fruizione dei luoghi).

Con questo modello si identifica una tendenza emergente nel turismo che evidenzia la motivazione a scegliere i luoghi da visitare in una logica *di sostenibilità ambientale, sociale e culturale*.

Una ricerca¹¹¹ condotta su un campione di viaggiatori del CTS (Centro Turistico Studentesco Giovanile), rappresentativo della tendenza nel turismo nella direzione della sostenibilità, ha evidenziato che (Buffa, 2010)¹¹²:

¹⁰⁸ Il concetto richiama la definizione più generale di *sviluppo sostenibile* che indica “Lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri”, WCED (World Commission on Environment and Development), Rapporto Brundtland (1987).

¹⁰⁹ Dati elaborati da: *TourismMonitor 2011*, Touring Club, su dati Istat, 2010

¹¹⁰ Il Sole 24 Ore, *L'Italia pensa agli hotel ecologici*, 27 Marzo 2008.

¹¹¹ La Ricerca è stata condotta, nell'estate 2007, in collaborazione tra il gruppo eTourism dell'Università di Trento e il Prof. Sambri e la dott.ssa Pegan dell'Università di Trieste. La sintesi del lavoro di ricerca è riportata in: Buffa (2010), *Domanda e offerta di sostenibilità nelle destinazioni turistiche. Il profilo del “Turista 4L” emerso da una ricerca sui viaggiatori CTS*, Mercati e Competitività, n° 2/2010.

¹¹² La ricerca mette in evidenza i valori e le aspettative dei turisti che rientrano nel modello 4L.

1. la fonte di informazione maggiormente utilizzata dai viaggiatori CTS è Internet nel 93% dei casi, seguito dal passaparola (78%);
2. oltre il 70% organizza la vacanza in modo indipendente, circa il 25% si avvale della intermediazione di ADV e TO;
3. nel 92% dei casi il gruppo di turisti si compone di parenti ed amici;
4. nel corso dell'anno, i viaggi ripetuti con maggiore frequenza hanno riguardato vacanze di breve durata. Il 30% dei viaggiatori ha usufruito di "week end lunghi" 2-3 volte all'anno e, il 22 % più di 3 volte l'anno. Il 17% ha trascorso vacanze superiori a 7 giorni per 2-3 volte l'anno; l'84% dei turisti ha visitato destinazioni italiane e il 77% destinazioni europee;
5. i fattori ricercati nella fase di scelta della destinazione, sono legati alle specificità del territorio soprattutto in senso culturale, naturale e sociale. Si ritiene molto importante la scoperta di nuove culture (76,2%), la scoperta di nuovi paesaggi (68,9%) e contemplazione del patrimonio artistico o naturale (66%). Risulta per nulla importante la ricerca di usi e costumi simili ai propri (46,7%), di sport (31,8%) ed ogni genere di comodità (20%).

L'interesse per gli aspetti culturali, autentici e tipici del territorio è dimostrata dalla scelta dei luoghi dove mangiare e dall'acquisto dei prodotti enogastronomici. Oltre il 90% durante la vacanza frequenta osterie, rifugi, ristoranti locali tipici, ma acquista prodotti tipici e visita musei e luoghi legati alla storia, alla tradizione ed alla tipicità.

La scelta della struttura ricettiva è rappresentata per 80% dall'albergo ma anche da parenti e amici (55%), mentre solo il 12% sceglie il villaggio turistico proprio perché cercano il contatto con il territorio e l'autenticità. Il criterio di scelta della sistemazione è soprattutto il prezzo per il 60%, mentre per il 48,2% è lo standard di qualità dell'organizzazione e, per il 43,5% l'eticità del viaggio e dell'organizzazione, mentre per il 31,5% sono molto importanti il sostegno da parte dei TO di progetti per lo sviluppo delle realtà locali e la protezione dell'ambiente.

Nel complesso è una forma di turismo che si differenzia per motivazioni e comportamenti dal turismo di massa 4S (Sun, See, Sand e Sex) (Buffa, 2010).

All'intero del *turismo sostenibile* si può identificare il *turismo natura o ecoturismo* (Becheri, 2009)¹¹³. Secondo l'International Ecotourism Society (TIES) con ecoturismo s'intendono "quei viaggi che vengono effettuati in aree naturali avendo cura di preservare l'ambiente e sostenere il benessere delle comunità locali".

Un'indagine¹¹⁴ del 2010, condotta sul *turismo natura*, evidenzia che in Italia l'80% dei tour operator ha inserito nell'ultimo catalogo rivolto al mercato, pacchetti turistici natura. Tra questi il 60% ha incrementato i pacchetti natura rispetto all'anno precedente, mentre il 40% ha mantenuto gli stessi valori. Durante il 2009 il 60% dei TO ha registrato un aumento dei flussi di turisti natura, il 25% ha evidenziato un andamento stabile e il 15% ha rilevato una diminuzione. Nella stessa indagine, condotta nella primavera del 2010, le previsioni future per l'anno 2010 erano positive, infatti per il 60% dei TO prevedeva una crescita della domanda di pacchetti natura mentre il rimanente 40% indicava una loro stabilità.

Tra i "turisti natura", il 52% possiede la laurea mentre il 42% il diploma. I turisti natura possiedono per il 68% dei casi una capacità di spesa "media", per il 12% "alta" e "bassa" per la parte rimanente.

Riquadro 1.5 – Gli ecoworldhotel – Una forma di risposta dell'offerta turistica

Gli ecoworldhotel indicano una forma di risposta alla crescente domanda di turismo sostenibile.

Queste strutture rappresentano il primo *gruppo italiano* di strutture ricettive ad adottare una filosofia eco-sostenibile.

Al marchio, nato nel novembre 2007 dall'idea di un gruppo di albergatori, attualmente sono affiliate 100 strutture in tutta Italia.

La forte impronta ambientale è rappresentata anche dal logo che simboleggia la mission degli ecoworldhotel: una "eco-foglia" verde caratterizzata dall'unione della natura con il mondo alberghiero.

La filosofia del gruppo viene sintetizzata dalle 3 erre: risparmio, riciclo e riuso.

L'obiettivo del gruppo, che adotta energia rinnovabile al 100%, è quello della "**sensibilizzazione degli operatori del settore turistico**, per incoraggiarli a migliorare la gestione della propria struttura ricettiva dal punto di vista ecologico e alla **sensibilizzazione del viaggiatore/turista a favore di un tipo di turismo eco-sostenibile**" (ecoworldhotel, 2011).

Fonte: sito <http://www.ecoworldhotel.com>

¹¹³ Nella letteratura anglosassone il termine più diffuso è quello di *ecoturism*.

¹¹⁴ VIII Rapporto Osservatorio Ecotur Natura, 2010.

1.3.3.3 Il turismo religioso

Il turismo religioso a *livello mondiale* crea un movimento di circa 300 milioni di viaggiatori, con un fatturato che si aggira intorno ai 18 miliardi di dollari, di cui 4,5 generati solo dall'Italia (UNWTO, 2010).

Per *turismo religioso* si intende “quell'attività di trasferimento e soggiorno temporaneo delle persone con l'intento di visitare e soggiornare in luoghi sacri per arricchire le proprie esperienze e conoscenze di queste località e per approfondire la propria spiritualità” (Alvino, 2009).

Questa definizione evidenzia che il turismo religioso in base alle motivazioni da cui è originato (tabella 1.16), è strettamente collegato al turismo culturale.

Tabella 1.16 – Turismo religioso per tipologia, caratteristiche e motivazione

<i>Tipologia</i>	<i>Caratteristiche</i>	<i>Motivazione</i>
Pellegrinaggio	Fenomeno ex-traeconomico fondato sui concetti di solidarietà e altruismo	Religiosa. Partecipano soprattutto credenti
Turismo religioso	Fenomeno in cui alla prospettiva religiosa si aggiungono altre componenti di natura culturale o ricreativa	Diversa da quella del pellegrinaggio. Caratterizzato dalla visita di luoghi sacri e legati alla religione
Turismo religioso in senso stretto	Fenomeno in cui prevale la religione sulla cultura	I visitatori di luoghi sacri sono motivati da esigenze di carattere spirituale
Turismo religioso in senso ampio	Fenomeno in cui prevale la cultura sulla religione	I visitatori dei luoghi sacri sono motivati da interessi estetico-culturali
Business	Fenomeno in cui i religiosi svolgono attività di guida, il cui compito principale è condurre i fedeli presso i luoghi di culto	I visitatori (appartenenti al clero) si dirigono presso luoghi sacri esclusivamente per motivazioni definibili di <i>business</i>

Fonte: Alvino, 2009

Nell'UE a 27, il 6% dei turisti dichiara di andare in vacanza per motivi religiosi/culturali¹¹⁵. In Italia il turismo religioso attira complessivamente 40 milioni di

¹¹⁵ *Flash Eurobarometer* (2010), European Commission.

visitatori con un totale di 19 milioni di pernottamenti e un giro d'affari di 4 miliardi di euro¹¹⁶.

Tra i luoghi di culto maggiormente visitati in Italia si colloca al primo posto la Basilica di San Pietro (11 milioni), seguita dalla Chiesa di S. Pio a S. Giovanni Rotondo (7,9 milioni). Al terzo posto troviamo il Santuario della Beata Vergine del Rosario di Pompei (4 milioni) e al quarto posto il Santuario di Loreto (3,6 milioni)¹¹⁷.

Se, però, consideriamo i viaggi di vacanza a motivazione strettamente religiosa i dati riportati dall'Istat indicano un valore di 2 milioni di turisti pari a circa il 2% dei viaggi di vacanza degli italiani¹¹⁸.

La tabella 1.17 mostra l'andamento dei viaggi di vacanza per motivazione prevalente.

I dati mostrano una crescita di circa il 40% dei viaggi degli italiani per motivi religiosi tra il 2007 e il 2008. Mentre tra il 2008 e il 2009 vi è stata una flessione del 10%. Questo a riprova che la crisi del 2009 ha interessato anche il turismo religioso.

Tabella 1.17 – Viaggi di vacanza per motivo prevalente – 2007- 2009

ANNI	Motivi					Totale
	Piacere, svago	Visita a parenti o amici	Motivi religiosi, pellegrinaggio	Trattamenti di salute, cure termali	Non sa/non risponde	
	IN MIGLIAIA					
2007	69.203	24.936	1.486	1.501	46	97.173
2008	70.182	33.113	2.086	1.414	14	106.810
2009	68.483	27.097	1.871	1.215	11	98.677
	COMPOSIZIONI PERCENTUALI					
2007	71,2	25,7	1,5	1,5	..*	100,0
2008	65,7	31,0	2,0	1,3	..	100,0
2009	69,4	27,5	1,9	1,2	..	100,0

Fonte: nostro adattamento su dati Istat (2010) Indagine trimestrale "Viaggi e vacanze"

*(..) Indica che la numerosità non raggiunge la metà della cifra dell'ordine minimo considerato oppure che l'esiguità del fenomeno rende i valori calcolati non significativi.

¹¹⁶ Celant A. Ferri A, (2009), *L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo*, Marchesi. Dati riferiti al 2007.

¹¹⁷ *TourismMonitor 2011*, Touring Club.

¹¹⁸ Nel 2009, secondo i dati Istat (2010), i viaggi di vacanza degli italiani sono stati pari a 98 milioni.

1.4 La delimitazione del campo di indagine

Prima di addentrarci nel tema delle metriche di marketing, generali e *industry-specific*, e descrivere nel dettaglio i contributi teorici nei quali le metriche trovano collocazione, nelle pagine seguenti verranno evidenziate le ragioni che, a nostro avviso, rendono rilevante ed interessante lo studio di tale fenomeno. Verranno declinati inoltre, i comparti prescelti, gli obiettivi della ricerca e la metodologia adottata. Infine, si evidenzieranno le fasi operative dell'analisi field, per concludere questo primo capitolo con il paragrafo sui risultati attesi e i limiti dello studio.

1.4.1 Ragioni di rilevanza del fenomeno

Il tema delle misurazioni delle performance degli investimenti di marketing, ovvero delle *metriche di marketing*, ha assunto negli ultimi anni una rilevanza considerevole in termini empirici e teorici.

Le motivazioni che hanno riportato il tema delle metriche di marketing a occupare un “posto in prima fila” nelle agende di manager e studiosi sono diverse.

In realtà nel marketing, fino agli inizi degli anni Novanta, il tema del controllo delle *performance* ha rappresentato una parte rilevante del modello teorico di riferimento. La *multidisciplinarietà* del marketing, intensa a partire dagli anni Novanta, ha spostato l'attenzione degli studiosi da questa *baseline* analitica, verso i temi legati alla *componente umanistica*, e dunque *simbolico-emozionale*, per citarne alcuni, relegando le metriche in un secondo piano (Mattiacci, 2010).

La situazione di contesto esterno, degli ultimi anni, ma anche fattori interni alle aziende, hanno rimesso con forza al centro dell'attenzione di studiosi e *practitioner* il tema della misurazione dei ritorni delle attività di mercato. Di seguito proviamo a riportare una sintesi, secondo il nostro punto di vista, dei fattori più importanti:

- a) per permettere l'incontro tra marketing e finanza (Marketing Science Institute, 2008; Gupta e Lehmann, 2006; Gao, 2010), visto che spesso le due funzioni non riescono a comunicare perché manca un linguaggio comune in termini di indicatori che possano giustificare gli investimenti di marketing;
- b) per l'importanza dello studio delle metriche, come *priorità* sia per il mondo accademico che per il lavoro del management (Marketing Science Institute,

2004, 2006, 2008; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar and Srivastava, 2004), enfatizzata soprattutto dopo la crisi del 2008, che ha portato lo stesso Marketing Science Institute a inserire “l’accountability e il ROI of Marketing Expenditures”, *nel first tier* delle priorità per il marketing nel periodo 2008-2010 (Valdani e Ancarani, 2009).

- c) per “mettere in guardia” i ricercatori di marketing sul fatto che, la difficoltà del marketing di dimostrare il proprio contributo alle prestazioni aziendali ha indebolito la propria posizione nelle aziende stesse (Ambler e Roberts 2008; O’Sullivan e Abela 2007; Stewart 2008; Gao, 2010);
- d) per intraprendere un rigoroso processo di misurazione dei risultati e delle performance delle azioni di marketing (Bolton 2004; Lehmann 2004; Lambin, 2008; Busacca e Bertoli, 2009; Valdani e Ancarani, 2009; Mattiacci, 2010) e per determinare il contributo del marketing alla creazione di valore dell’impresa (Weber 2002, Stewart 2008; Busacca e Bertoli, 2009) e sollevarlo dalla crisi di fiducia (Bolton 2004; Lehmann 2004);
- e) per la difficoltà dei manager di guidare e governare le imprese (in quanto, spesso, le loro scelte si basano su misurazioni di *performance ex-post*), e per la necessità di rilevare sistematicamente gli *antecedenti di mercato* e le *conseguenze* delle azioni di marketing (Valdani e Ancarani, 2009), per poter disporre di dati di supporto per le scelte del management;
- f) per la criticità considerevole che, a seguito della grande crisi del 2008, il tema delle metriche *di marketing* ha assunto nella prassi così come negli studi di marketing, a causa del concomitante prodursi di più effetti (Mattiacci, 2010): *i*) riduzione delle risorse disponibili e conseguente necessità di ottimizzarne l’impiego; *ii*) l’ampliamento degli investimenti di marketing nel digitale in primis; *iii*) crescita di nuovi e sofisticati strumenti di misurazione; *iv*) crescita del livello di expertise manageriale nei *marketer*;
- g) “...per porre una nuova attenzione alle metriche di misurazione del valore dei clienti nel lungo termine” (Rust, Moormann e Bhalla, 2010), come il *customer lifetime value* e la *customer equity*, diretti a rilevare il contributo dei clienti alla creazione di valore per l’impresa.

Le precedenti *ragioni di rilevanza* valgono in generale per le imprese e pertanto si possono anche riferire al *settore turistico* in quanto quest'ultimo:

- a) “*interessa trasversalmente diversi ambiti dell'economia*” (Candela e Figini, 2010);
- b) può essere visto come un “Multisetto” (De Kadt, 1979; Gunn, 1980; Mill e Morrison 1985; Casarin 2001 e 2007; Confalonieri, 2004; Peroni, 2008; Candela e Figini, 2010), in quanto il turismo interessa settori diversi legati da rapporti di filiera o di interdipendenza.

1.4.1.1 Comparti prescelti

Il campo di osservazione dello studio è stato definito attraverso la scelta dei *comparti turistici*, basata sulla distinzione tra (Candela e Figini, 2010):

- a) imprese che producono i “fattori primari” della vacanza (pernottamento, trasporti, crocieristico e attrazioni);
- b) imprese che producono e distribuiscono la vacanza (TO e ADV).

Per quanto riguarda le *attrazioni turistiche* (punto a) la scelta si è focalizzata solo su quelle artificiali (*man made*) che rappresentano delle destinazioni in sé al di là di una coerenza con il territorio.

L'ulteriore delimitazione del *campo di esistenza* dell'indagine riguarda l'offerta di beni e servizi di imprese italiane e multinazionali localizzate in Italia, di medie e medio/grandi dimensioni, con capitale prevalentemente privato.

La scelta della varietà dei comparti turistici rispetto alla profondità è stata dettata dall'interesse a indagare le peculiarità delle misurazioni di performance del marketing e eventuali differenze in termini di condotte gestionali nelle diverse imprese turistiche.

1.4.2 Obiettivi e metodo seguito

L'obiettivo del lavoro di tesi, che ci siamo posti all'inizio del nostro percorso di ricerca, possiamo così sintetizzarlo: “pervenire alla rappresentazione delle metriche di marketing utilizzate per la gestione strategica ed operativa nei comparti turistici prescelti, per comprenderne lo stato dell'arte e evincerne le linee guida per il miglioramento dei processi gestionali delle aziende interessate”.

Sulla base dell'obiettivo generale, si è proceduto a strutturare il lavoro di ricerca sintetizzato nella successiva tabella 1.18.

Il lavoro di tesi è strutturato in tre capitoli. I primi due corrispondono alla *fase desk* mentre il terzo riguarda *l'analisi field*.

Il *primo capitolo* inizia con un'analisi dei *valori* legati al settore turistico, finalizzata a comprenderne la rilevanza, in termini economici, a livello mondiale, europeo e italiano, attraverso l'analisi dei dati provenienti dal sistema delle fonti secondarie del turismo. Successivamente vengono analizzate le definizioni teoriche e operative sul tema e il significato di *prodotto turistico*, per consentire di individuare le dimensioni rilevanti per la misurazione del fenomeno turistico. Questa parte del lavoro di ricerca si basa sul contributo della letteratura e sulle definizioni fornite dagli organismi internazionali. Nell'ultima parte del primo capitolo, si analizzano alcune tendenze emerse ed emergenti nel turismo, viste dal lato della produzione, della intermediazione e degli acquisti e comportamenti della domanda, attraverso pubblicazioni, rapporti, ricerche specifiche e riviste di settore.

Il *secondo capitolo* mira a effettuare un'analisi dei contributi scientifici sul tema delle metriche di marketing, generali e industry-specific, e pervenire a una classificazione-tipo dei diversi indicatori come supporto alla successiva ricerca sul campo. In questa fase dell'analisi desk sono stati raccolti i contributi della letteratura sul tema attraverso testi e articoli scientifici in riviste nazionali ed internazionali.

Sulla base del ragionamento effettuato nella fase desk si è impostato il *framework* dell'indagine sul campo. Pertanto il *terzo capitolo* riporta la verifica delle metriche di marketing in uso (Ambler 2000; Barwise e Farley 2004; O'Sullivan 2007) nel turismo, e individua le modalità di utilizzazione delle metriche nei processi decisionali per evincerne delle linee guida per il miglioramento della gestione delle aziende interessate. Lo studio è stato svolto secondo una metodologia qualitativa, vista la natura prevalentemente esplorativa della ricerca.

L'analisi field si è svolta sulla base di alcune *ipotesi di partenza*:

h1: tutte le aziende del settore adottano in maniera più o meno sistematica strumenti metrici *industry specific*.

h2: solo le aziende che si dotano di una struttura manageriale e dei relativi processi di gestione del business, governano le metriche (*sia industry-specific* che generiche), in modo adeguato.

h3: le metriche rappresentano nelle imprese a struttura manageriale un supporto per le scelte.

Tabella 1.18

La struttura della ricerca		
Fase	Sub-obiettivi	Metodo
I Desk	<p>Descrivere i valori del settore turistico e le definizioni teorico-operative; delineare l'attività economica del turista e rappresentare le caratteristiche quali-quantitativi dell'offerta; analizzare le nuove tendenze negli scambi turistici e, delimitare il campo d'indagine (<i>Prospettiva strutturale e dinamica</i>).</p> <p>Fornire il quadro complessivo dei contributi accademici pubblicati sul tema; individuare le metriche di marketing industry-specific e generali nel turismo; pervenire a una classificazione-tipo delle metriche di marketing per la rilevazione sul campo.</p>	<p>Analisi di dati economici attraverso il sistema delle fonti secondarie del turismo. Esame delle definizioni teorico-tecniche presenti in letteratura relative ai concetti di: turismo, turista, settore turistico, domanda turistica, prodotto turistico, ed offerta turistica. Studio di testi, riviste, articoli, ricerche e rapporti per lo studio delle nuove tendenze.</p> <p>Analisi dei contributi teorici ed empirici presenti in letteratura e nella stampa specializzata per delimitare il campo della ricerca.</p> <p>Analisi dei contributi della letteratura di marketing strategico ed operativo sulle metriche; analisi della letteratura di economia e gestione delle imprese turistiche e di marketing turistico, sulle metriche nel turismo e nei comparti turistici prescelti; individuazione di criteri per la classificazione delle metriche di marketing.</p>
II Field	<p>Osservare e verificare, l'adozione e le tipologie delle metriche di marketing nei comparti prescelti per pervenire, dopo la raccolta e la sistematizzazione dei dati, ad una successiva rappresentazione teorica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuare le metriche in uso nei comparti prescelti e le modalità di utilizzazione nei processi decisionali; - evincerne le linee guida per il miglioramento dei processi gestionali delle aziende interessate. 	<p>Interviste a professionisti d'impresa (target: marketing manager, product manager, brand manager, sales manager, revenue manager).</p> <p><i>Profile</i>: intervista qualitativa su questionario semi-strutturato.</p> <p>Somministrazione: <i>face to face</i> e telefonica/skype.</p> <p>Periodo di rilevazione: Gennaio-Febbraio 2011.</p> <p>Imprese contattate: n = 25.</p> <p>Interviste valide: n = 10.</p>

1.4.2.1. Le fasi operative dell'analisi field

Le fasi operative che sono state seguite per realizzare l'analisi field vengono così suddivise:

1. *scelta dei comparti;*
2. *scelta delle imprese;*
3. *scelta della struttura campionaria;*
4. *predisposizione dell'intervista;*
5. *intervista alle imprese;*
6. *Sistematizzazione delle interviste.*

1. Scelta dei comparti. La prima fase dell'analisi field ha riguardato l'individuazione delle tipologie di imprese da contattare, sulla base della precedente scelta nella quale si è preferito adottare la dimensione della varietà (ampiezza) dei comparti rispetto alla profondità (tabella 1.19).

Tabella 1.19 – Comparti prescelti per l'analisi field

1. Produzione	2. Produzione e intermediazione
<ul style="list-style-type: none"> • Pernottamento: • <i>alberghiero</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Impresa di trasformazione e distribuzione: • <i>tour operator on-line (TO)</i> • <i>tour operator off-line (TO)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Crocieristico <p>Assimilato ad un grande albergo e ad un villaggio turistico (Rispoli, Di Cesare, Manzelle, 1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impresa di distribuzione: • <i>Agenzie di viaggi on-line (OLTA)</i> • <i>Agenzie di viaggi off-line (ADV off-line).</i>
<p style="text-align: center;">Attrazioni turistiche (man made)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impresa di informazione e intermediazione • Portali di informazione e intermediazione

2. Scelta delle imprese. La seconda fase (tabella 1.20), ha riguardato la selezione delle aziende, oggetto di osservazione, sulla base delle seguenti variabili:

Tabella 1.20 – Criteri e parametri di scelta delle imprese

CRITERI DI SCELTA DELLE AZIENDE	PARAMETRI
DIMENSIONE	MEDIO - GRANDE/GRANDE
	...Continua

NOTORIETA' DEL BRAND	ELEVATA
POSIZIONE DI MERCATO	LEADER E/O RILEVANTE
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	MANAGERIALE

3. **Scelta della struttura campionaria.** La terza fase ha riguardato la selezione di un campione qualitativo di comodo, vista la natura esplorativa della ricerca, diretto a privilegiare l'ampiezza del contesto di osservazione rispetto alla profondità. Si è ritenuta interessante, infatti, la dimensione della varietà, piuttosto che l'approfondimento di imprese focalizzate in uno specifico ambito turistico, al fine di avere un quadro più completo del fenomeno.

La tabella 1.21 evidenzia i comparti prescelti con i relativi contatti e le interviste valide.

Tabella 1.21 – Suddivisione delle imprese contattate e valide

Comparti	Imprese contattate N=25	Imprese valide N=10 (40%)
Tour operator on-line	4	3
Tour operator off-line	3	1
ADV off- line	5	2
ADV on-line	3	1
Crocieristico	2	1
Attrazioni	2	0
Portale di inform./intermediaz.	1	1
Alberghiero	5	1

In particolare sono state contattate 25 imprese (con 10 valide), italiane e multinazionali presenti in Italia, intervistate nel periodo gennaio-febbraio 2011.

4. **Predisposizione dell'intervista.** Nella quarta fase si è predisposto il questionario semi-strutturato costituito per circa il 70% da domande aperte e il resto formato da domande chiuse.

5. *Intervista alle imprese*. La quinta fase ha permesso di raccogliere le informazioni necessarie per cercare di realizzare l'obiettivo generale della tesi, ossia di "pervenire alla rappresentazione delle metriche di marketing utilizzate per la gestione strategica ed operativa nei comparti turistici prescelti, per comprenderne lo stato dell'arte e evincerne le linee guida per il miglioramento dei processi gestionali delle aziende interessate".

Alle interviste del mondo delle imprese turistiche si devono aggiungere quelle di studiosi del settore turistico e delle *performance* d'impresa, i quali hanno arricchito in termini teorici e di esperienza sul campo il lavoro di ricerca.

6. *Sistematizzazione delle interviste*. Nell'ultima fase è stata effettuata la raccolta dei dati, per l'elaborazione e la sistematizzazione per la rappresentazione teorica delle metriche di marketing generali e industry-specific nei comparti prescelti.

1.4.3 Risultati attesi e limiti

La natura *esplorativa* del metodo di studio adottato in *fase field* ha portato alla scelta di un "campione" qualitativo di comodo, numericamente limitato. Questa scelta rappresenta un *limite* e, espone i risultati emersi alla necessità di una verifica estensiva che potrà compiersi in una fase successiva. L'*approccio* adottato presenta anche dei vantaggi:

- i) l'occasione di svolgere delle interviste personali in profondità su un tema che presenta specificità nei diversi comparti indagati (come le metriche industry specific);
- ii) l'opportunità di indagare il fenomeno delle metriche di marketing nel turismo attraverso il racconto di manager con esperienza in aziende marketing oriented;
- iii) la flessibilità nel predisporre e adattare l'intervista in relazione alle diverse realtà indagate, con variazioni delle domande e della scaletta seguita.

Un secondo limite è legato all'individuazione del *contesto di osservazione*: nel lavoro si è scelto di indagare il "settore" turistico in *ampiezza*, prediligendo lo studio dei *diversi comparti* rispetto ad un'analisi in *profondità*.

Altro limiti dell'analisi sul campo è rappresentato dalla focalizzazione sul sistema di offerta turistica su scala nazionale, anche se tra le imprese intervistate vi sono unità produttive di imprese multinazionali operanti in Italia.

Anche la durata delle interviste, circoscritta a un periodo definito (gennaio-febbraio 2011) e non ripetuta nel tempo, rappresenta un ulteriore limite del lavoro svolto.

I risultati attesi dalla ricerca vengono sintetizzati nel seguente modo:

- conoscere quali sono le metriche (*industry specific e generiche*) in uso nei vari comparti;
- comprendere le ragioni prevalenti per l'adozione di misure (metriche) nell'attività di marketing;
- capire quali sono le metriche considerate come fattori critici di successo nei diversi comparti;
- individuare quali metriche diverranno rilevanti nei diversi comparti e l'uso di metriche per il futuro;
- comprendere se ci sono delle tendenze in atto che hanno determinato l'accrescimento della rilevanza delle metriche nelle imprese;
- comprendere i processi di costruzione degli indicatori di performance nei comparti prescelti;
- intendere la rilevanza delle metriche di marketing nelle scelte del management nei comparti prescelti;
- comprendere il contributo delle metriche come "linee guida" per il miglioramento dei processi gestionali delle aziende interessate.

In questa fase preme ricordare che il lavoro nasce dalla collaborazione tra l'Università degli Studi di Bergamo e l'Università degli Studi di Roma Sapienza. In particolare, sono stati impegnati nella ricerca: Alberto Marino, Professore ordinario di economia e gestione delle imprese, Università di Bergamo, Alberto Mattiacci, Professore ordinario di marketing, Università di Roma Sapienza; Attilio Bruni, dottorando di ricerca in Marketing per le Strategie d'Impresa, Università di Bergamo.

2.1 Le metriche nella letteratura di marketing

La continua ricerca, da parte del mondo accademico e imprenditoriale, di possibilità per incrementare il valore dell'azienda, ci aiuta a spiegare la crescente attenzione rivolta allo studio delle *performance d'impresa*¹. In particolare, aumenta l'interesse per la misurazione e la valutazione delle *performance di marketing*² nel contribuire alla creazione di valore³ per il cliente e per l'impresa (Busacca, Bertoli, 2009)⁴.

Le misurazioni adottate dalle imprese per valutare le loro *performance* aziendali spesso sono di tipo *ex-post*, ovvero dirette a misurare le cause di una situazione aziendale, di una crisi o di un fallimento (Hamel e Prahalad, 1996).

Questi indicatori non permettono ai manager di intervenire *a priori* sugli *antecedenti*⁵ per migliorarne le performance (Valdani e Ancarani, 2009). La rilevazione sistematica degli antecedenti potrebbe, invece, consentire ai decisori di predisporre le opportune azioni preventive e correttive (Valdani e Ancarani, 2009).

In tale situazione, i *marketer* sono sempre più spinti dal management a divenire conoscitori di contabilità e finanza, in riferimento agli investimenti di marketing che vengono sostenuti per generare ritorni da questi programmi (Ambler 2003; Webster, Malter, and Ganesan 2003, Bick, 2009; Gao, 2010)⁶.

¹ Il termine *performance d'impresa* nella prassi economico-aziendale e nella prospettiva manageriale evidenzia il collegamento con le prestazioni e i risultati raggiunti dall'attività dell'impresa, di un business, di un gruppo o di una persona (Pencarelli, 2009). In tabella 2.1 viene riportata una sintesi dei significati attribuiti dalla letteratura ai termini *performance d'impresa* e *performance di marketing*.

² Secondo Homburg (2007), la *performance di marketing* può essere definita come "l'efficacia e l'efficienza delle attività di marketing di un'organizzazione con uno sguardo agli scopi centrati sul mercato, quali ad esempio tornaconti, crescita e posizione sul mercato ...".

³ Il termine *valore* deriva dal latino "valeo" che significa "sono forte, capace". Si presume che l'economia aziendale, d'impresa e il management siano nati proprio per "creare valore", supportando concettualmente le attività d'impresa (Fiocca, 2005). Si crea valore quando attraverso lo scambio di un prodotto le parti coinvolte conseguono una condizione migliore di quelle in cui si trovavano prima dello scambio.

⁴ Il *Marketing Science Institute* (2002, 2004, 2006), classifica continuamente la ricerca nell'ambito delle *performance di marketing* come una priorità assoluta.

⁵ Secondo Valdani ed Ancarani (2009) gli *antecedenti* indicano dei *driver di performance* ovvero, degli attivatori dei risultati conseguibili e misurabili nelle fasi successive. La loro analisi *preventiva e sistematica* permette di comprendere le connessioni tra gli indicatori di performance e i loro collegamenti logici e facilita la comprensione degli effetti sul mercato. Un *antecedente* può essere rappresentato dal valore atteso dal cliente relativo ad un prodotto che influisce sulla *customer satisfaction*.

⁶ Secondo Weber (2002), dimostrando il contributo al valore dell'impresa, "... le strategie pianificate del marketing daranno quindi più valore alla società ed ai suoi soci...". Secondo Gao (2010), "è necessario un modello di misurazione della performance che fornisca il legame tra la prestazione non finanziaria e quella finanziaria".

Alla funzione marketing si richiede di giustificare le spese e, individuare una misura migliore delle *performance* che possa dimostrare il contributo al valore dell'azienda (Steward 2008).

Gli studiosi, infatti, hanno evidenziato che, nel corso del tempo, la difficoltà del marketing di dimostrare il proprio contributo alle *performance aziendali* ha indebolito la propria posizione nelle aziende stesse (Ambler e Roberts 2008; O'Sullivan e Abela 2007; Stewart 2008, Gao, 2010, Giacomazzi, 2010)⁷.

Molti autori (Bolton 2004; Lehmann 2004; O'Sullivan e Abela 2007; Ambler e Roberts 2008; Stewart 2008) convergono:

- i) sulla difficoltà di definire il significato del termine *performance* (Druker, 1999), che non ha trovato una concettualizzazione unanime (Bonoma e Clark, 1998; Pencarelli, 2009), per la sua natura *multidimensionale*, rilevata sia nella letteratura strategica (es. Chakravarthy 1986; Morgan e Strong 2003) sia nella letteratura di marketing (es. Clark 2000; Clark e Ambler 2001; Morgan, Clark e Gooner 2002; Vorhies e Morgan 2003)⁸.
- ii) sulla difficoltà di definire le *performance* di marketing che rendono debole la posizione della funzione marketing nell'azienda.

Bonoma e Clark (1998) evidenziano che:

“... forse nessun altro concetto nella breve storia del marketing si è dimostrato così testardamente resistente alla concettualizzazione, alla definizione o all'applicazione, come quello della prestazione del marketing ...”.

⁷ Secondo Giacomazzi, (2010), “raramente i *professional marketers* hanno accesso ai meeting di alta direzione per esercitare la loro influenza”. Per approfondimenti, Giacomazzi F. (2010), *Le metriche che rendono il marketing più affidabile*, Harvard Business Review Italia, n. 9/2010.

Altri autori sostengono che esiste un gap riconosciuto tra la disciplina della *finanza* e del *marketing* (Guilding e McManus 2002; Roslende e Hart 2004).

⁸ La *performance* adottata come sinonimo di efficienza (o produttività) indica un semplice rapporto tra output conseguiti e input investiti (Valdani e Ancarani, 2009). Tra gli indicatori che misurano le *performance* intese come *efficienza* (o produttività) del marketing vi è il ROMI (*Return on marketing investment*), questo indice, rileva come *output* un valore percentuale che misura la redditività operativa che è stata realizzata impiegando, come *input*, un dato investimento di marketing, la formula che esprime il ROMI è la seguente:
$$\text{ROMI} = \frac{\text{reddito operativo}}{\text{investimenti totali di marketing}}$$

Anche il ROI (*Return on investment*) è un indicatore di performance che misura il risultato degli investimenti complessivi dell'impresa. La formula del ROI è la seguente:
$$\text{ROI} = \frac{\text{reddito operativo}}{\text{Capitale impiegato}}$$

Per approfondimento si veda *la piramide degli indici di marketing e del ROI* in: Valdani E., Ancarani F.(2009), *Marketing strategico. I risultati delle strategie di marketing*, Egea, pag. 16.

Nella Tabella 2.1 viene riportata una breve sintesi delle definizioni dell'ampia letteratura (Busacca e Bertoli, 2009) sul tema della *performance d'impresa* e, richiamate alcune definizioni del concetto di *performance di marketing*⁹.

Tabella 2.1 – Performance d'impresa e di marketing

AUTORE/ANNO	DEFINIZIONE DI PERFORMANCE D'IMPRESA
Comuzzi (1996)	“In un’ottica quali-quantitativa, il risultato o l’insieme dei risultati raggiunti dall’impresa e dalle sue combinazioni economiche particolari nello svolgimento della loro attività”.
Guatri (1999)	“Espressione quali-quantitativa dei risultati misurabili di un’impresa”.
Pivato et altri (2004)	Sintesi dei risultati raggiunti dall’impresa rispetto agli ambiti fondamentali dell’attività aziendale, distinti in performance economiche, patrimoniali e finanziarie, competitive, tecnologiche, sociali ecologiche”.
Cariola (2006)	“Capacità dell’ impresa di generare valore nel tempo e misura con cui l’impresa riesce a remunerare le risorse investite a vario titolo attraverso lo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali”.
AUTORE/ANNO	DEFINIZIONE DI PERFORMANCE DI MARKETING
Homburg (2007)	“L’efficacia e l’efficienza delle attività di marketing di un’organizzazione con uno sguardo agli scopi centrati sul mercato, quali ad esempio tornaconti, crescita e posizione sul mercato ...”.
Yuhui Gao (2010)	A multidimensional process that includes the three dimensions of effectiveness, efficiency and adaptability; the effectiveness and efficiency of an organisation’s marketing activities with regard to market-related goals, such as revenues, growth, and market share.

Fonte: nostra elaborazione

Le diverse definizioni di performance d'impresa, riportate nella tabella 2.1, evidenziano il *risultato delle prestazioni*, quale elemento comune del significato associato al termine performance¹⁰.

Per l'analisi della *performance* si distinguono le *dimensioni* dagli *indicatori* di performance (Pencarelli, 2009).

Le *dimensioni* si riferiscono alle sfere indagate nell'impresa, come: la sfera competitiva (Coda, 1984; Kaplan e Norton, 1996; Fitzgerald, 1998), quella economico-finanziaria (Kaplan e Norton, 1996), dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento (Kaplan e Norton, 1996), della dimensione sociale (Coda, 2005).

⁹ Il concetto di *performance d'impresa* contiene al proprio interno anche il significato di *performance di marketing*; infatti, nell'ambito della *performance d'impresa*, la *performance competitiva* viene misurata con indicatori tipici delle *performance di marketing* come per esempio: la quota di mercato o il tasso di fedeltà dei clienti.

¹⁰ Secondo Pencarelli, un'azienda “performante” è “quella che ha capacità di creare valore per gli azionisti e per tutti gli altri portatori di interesse, clienti compresi”. Per approfondimenti si veda: Pencarelli (2009), *La performance strategica* in AA.VV., Di Bernardo, Gandolfi e Tunisini, (2009), *Economia e management delle imprese*, Hoepli.

Gli *indicatori* rappresentano dei parametri diretti a *misurare* i risultati degli ambiti indagati, come ad esempio il ritorno sugli investimenti (ROI) per la sfera economica, o la quota di mercato per l'area competitiva.

Con riferimento al significato di *misura*, secondo Abela, Clark, e Ambler (2004):

“Una misura è un fenomeno di misurazione che quantifica una tendenza, il risultato di un processo o una sua caratteristica”¹¹.

Pertanto, la capacità di *misurare* e “maneggiare i numeri” è un'abilità, oggi richiesta ai marketing manager, per quantificare le opportunità di mercato e gli investimenti necessari per realizzarle, valutare le minacce competitive, dimostrare rischi e benefici delle loro decisioni (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2008).

“..Ogni misura, sia che venga usata esplicitamente per influenzare i comportamenti, sia per valutare le strategie future o semplicemente per fare l'inventario, influenzerà azioni e decisioni”¹².

Secondo Guatri e Vicari (1994) “la più razionale misura della performance aziendale” è rappresentata dalla creazione di nuovo valore per l'impresa¹³.

La definizione (tabella 2.1), riportata da Homburg (2007) evidenzia il significato di *performance di marketing* inteso come *efficacia* ed *efficienza* dell'attività di marketing di un'organizzazione.

Il significato di *efficacia del marketing* viene definito dagli studiosi come “il fare la cosa giusta” (Drucker, 1974) ovvero come segue: fino a che punto le azioni del marketing hanno aiutato l'azienda a raggiungere i suoi scopi aziendali (Ambler, Kokkinaki, Puntoni e Riley 2001).

¹¹ Abela, Clark, e Ambler (2004), *Marketing Performance Measurement, Performance and Learning*, working paper 1, settembre 2004.

Word Reference, www.wordreference.com (aprile, 2005), citato nel testo di: Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, (2008), *Marketing Metrics. Misurare e valutare le attività di marketing*, Pearson.

¹² J. Hauser e Gerald Katz (1998), *Metrics: You are What You Measure*, European Management Journal, volume 16, n° 5, pag. 517-528.

P. Barwise, J. U. Farley (2003), *Which Marketing Metrics Are Used and Where?*, Marketing Science Institute, Vol. 3, working Paper, Serie due 03-002, pag.3.

¹³ Secondo Dixon, Nanni e Vollman (1990), l'importanza di misurare le performance è diretta a migliorare i flussi di informazione per: i) valutare il perseguimento degli obiettivi programmati; ii) valutare la corrispondenza tra obiettivi prefissati e risultati perseguiti e misurarne gli scostamenti; iii) valutare la coerenza e l'interdipendenza tra scelte strategiche e scelte operative; iv) rendere conto agli stakeholder, dei risultati raggiunti e delle scelte da realizzare. Per approfondimenti si veda: *The new Performance Challenge. Measuring Operations for World-class Competition*, Business One Irwin, Homewood, Illinois.

Il concetto di *efficienza del marketing* indica, sempre secondo Drucker (1974), “fare le cose per bene”; così l’efficienza è legata con i risultati dei programmi aziendali, in relazione alle risorse utilizzate per migliorarli (Walker e Ruekert 1987)¹⁴.

Più nello specifico, l’efficienza ha a che fare con la relazione tra i risultati del marketing (produzione del marketing), relativi allo sforzo sostenuto, e le risorse messe in campo (contributi del marketing), con lo scopo di ottimizzare il primo in relazione all’ultimo (Bonoma e Clark 1988)¹⁵.

La definizione di Gao (2010), rappresenta una sintesi del significato *multidimensionale* attribuito dalla letteratura (Ambler and Kokkinaki 1997; Ambler, Kokkinaki and Puntoni 2004; Bonoma and Clark 1988; Bonoma 1989; Buzzell and Chussil 1985; Clark 1999, 2000; Eccles 1991; Feder 1965; Herremans and Ryans 1995; Kaplan and Norton 1992; N. A. Morgan, Clark and Gooner 2002; Welch and Welch 1996) al concetto di *performance di marketing*.

Secondo Clark (1999), infatti, gli indicatori delle performance di marketing si sono incrementati, nel corso del tempo:

1. da *misure finanziarie monodimensionali* (es. cash-flow, profitto, vendite a volumi e valori) a *misure non finanziarie* (es. customer satisfaction, brand equity, customer loyalty);
2. da *misure monodimensionali a multidimensionali* (marketing audit, efficiency, effectiveness, multivariate analysis, e così via).

Inoltre, la nuova tendenza è quella che lega le performance del marketing al valore aziendale ed al valore societario (Lehmann, 2004; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar e Srivastava, 2004; Luo e Bhattacharya, 2006; Luo e Donthu, 2006a).

In questo contesto di significati *non univoci*, Ambler (2000) sottolinea la mancanza di precisione nella terminologia usata per descrivere la *performance del marketing* e, in tal

¹⁴ Secondo Drucker (1974), in un’impresa, “..l’efficacia è il fondamento del successo - l’efficienza è la condizione minima per sopravvivere dopo aver ottenuto il successo”.

¹⁵ La letteratura, su questo tema, utilizza un’ampia varietà di metodi per misurare i contributi del marketing (es. spese del marketing, conoscenza e tecnologia, ore-uomo) e la produzione (es. vendite, profitto, servizi, flusso di cassa, ecc), (Gao, 2010).

senso, propone l'adozione della parola *metric* da associare a marketing, per carpire la *misura* ad alti livelli della *performance* del marketing (Shaw e White 1999).

Ma qual è il significato del termine “marketing metrics”?¹⁶

In tab. 2.2 viene riportata la definizione di Ambler (2000) che lasciamo in inglese per non snaturarne il significato e l'efficacia, insieme alle altre definizioni presenti in letteratura.

Tab.2.2 - Definizioni di marketing metrics

AUTORE/ FONTE	ANNO	TITOLO	DEFINIZIONE	KEYWORDS
Ambler, T.	2000	“Marketing Metrics”, in Business Strategy Review, vol. 11, n. 2, pp.59-66.	“A ‘metric’ is a performance measure that top management should review. It is a measure that matters to the whole business. The term comes from music and implies regularity: the reviews should typically take place yearly or half-yearly. A metric is not just another word for measure – while all metrics are measures, not all measures are metrics. Metrics should be necessary, precise, consistent and sufficient (i.e. comprehensive) for review purposes. Metrics may be financial (usually from the profit and loss account), from the marketplace, or from non-financial internal sources (innovation and employee)”.	- Performance measure - top management - measure - whole business - regularity - measure: necessary precise consistent sufficient comprehensive - metric financial e non-financial.
Marketing Science Institute	2004	“Does Marketing Measure Up? Performance Metrics: Practices and Impacts”, London Business School, London, England.	“The performance indicators that top management use (or should use) to track and assess the progress - specifically the marketing performance - of a business or business unit”.	- Performance indicators - top management use - track and assess Progress - business marketing performance
Go4strategy	2007	“e-metrics definition”, http://www.go4strategy.nl/glossary.htm .	“E-metrics are performance criteria which measure what the success of internet sites (internal and external) and e-business and e-commerce in practical sense is. There are marketing, financial and technical criteria or variables. These three can be interconnected”	- Performance criteria - measure: 1. success of internet sites 2. e-business 3. e-commerce - variables interconnected
Vianello, S.	2009	“Le performance di marketing on-line”, in Valdani E., Ancarani F., (2009), <i>Marketing strategico. I risultati delle strategie di marketing</i> , Egea.	Le <i>web metrics o analytics</i> sono definite come un “metodo di valutazione <i>customer-centred</i> dell'efficacia delle campagne di marketing basate su internet, con lo scopo di migliorare il contributo complessivo al business dell'impresa che il canale web può fornire	- Metodo di valutazione - customer-centred - efficacia delle campagne di marketing

¹⁶ Nel paragrafo 2.2 sugli articoli scientifici viene evidenziato il contributo alla letteratura esistente e le tendenze delle metriche di marketing; per approfondimenti si veda: Yuhui Gao (2010), *Measuring marketing performance: a review and a framework*, The Marketing Review.

			all'intera organizzazione".	- contributo al business impresa
Giacomazzi, F.	2010	"Le metriche che rendono il marketing più affidabile", Harvard Business Review Italia, n. 9/2010.	"Misura delle performance di marketing".	- Misura - performance di marketing

Fonte: nostra elaborazione

Dalla definizione di Ambler (2000) emerge che, le *metriche* di marketing sono innanzitutto delle *misure* che dovrebbero essere utilizzate all'interno delle imprese con *regolarità*, per permettere il controllo delle performance di marketing.

Il termine metrica, però, non è semplicemente un modo differente di dire "misura" in quanto "*..while all metrics are measures, not all measures are metrics*". Ogni metrica dunque è definita *a priori* e presenterà la caratteristica di essere: *necessaria, precisa, consistente e sufficiente (es. comprensiva)* per gli scopi di revisione (Ambler, 2000).

Dunque, ai fini di una analisi focalizzata e non dispersiva, le imprese individueranno dei KPI (*Key performance indicators*), sulla base degli indicatori ritenuti rilevanti per gli obiettivi di indagine della situazione e di rilevazione degli scostamenti, con l'obiettivo di adottare le eventuali azioni correttive sulla base dei tempi e dei modi richiesti in ogni situazione (Gottfredson, Schaubert e Saenz, 2008).

"I manager devono selezionare, calcolare, e spiegare le misure chiave del business. Devono comprendere come ognuna di esse è costruita e come utilizzarla nel processo decisionale".¹⁷

Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein, (2008) suggeriscono, agli operatori di marketing, di utilizzare un "cruscotto" di misure in quanto, una singola metrica è insufficiente, in un contesto dinamico e complesso, ad ottenere una visione d'insieme delle performance dell'impresa.

Inoltre, l'utilizzo di metriche, di cui si conoscono le reciproche relazioni e i limiti di ognuna, consente di realizzare una sorta di "controllo incrociato" dei risultati rilevati e,

¹⁷ Per approfondimenti si veda: Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, (2008), *Marketing Metrics. Misurare e valutare le attività di marketing*, Pearson, op. cit., pag.2.

dunque, una maggiore “accuratezza della loro conoscenza” Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein, (2008).

Secondo il Marketing Science Institute (2004), invece, il concetto di metriche di marketing è quello di “indicatori della performance” che adotta il top management (o che dovrebbe adottare) per condurre e valutare il progresso – specificatamente la prestazione del marketing – del business o di un’unità di business.

Secondo Michopoulou e Buhalis (2008)¹⁸ “From the many different definitions existing on the web, authors regard that the one that better encapsulates the essence of e-metrics is the following..”. Gli autori continuano riportando la definizione di e-metrics data dal sito della società di consulenza Go4strategy. Infatti, nonostante altre organizzazioni come la *Web Analytics Association* o l’*American National Information Standards Organization* (NISO) abbiano provato a definire il concetto di e-metrics, essi non sono riusciti a dare una definizione ampiamente accettata (Michopoulou e Buhalis, 2008). Nella definizione del sito go4strategy si definiscono le web-analitics come degli indicatori per misurare il successo di un sito, di un business e del commercio elettronico; questi indicatori di marketing, finanziari e tecnici possono essere tra loro interconnessi.

Nell’approccio di Vianello (2009), si focalizza l’attenzione sulle *web metrics* basate sul cliente. L’autore identifica, come principale obiettivo delle *metriche di marketing on-line*, la misurazione “dell’efficacia delle campagne di marketing basate su internet”, al fine di rilevare il contributo che “il canale web può fornire all’intera organizzazione”.¹⁹

Provando a sintetizzare e esplicitare una definizione di *marketing metrics nel turismo*, potremmo dire che con tale espressione si intende:

“l’insieme di indicatori chiave di performance, on-line e off-line, finanziari e non, definiti *a priori*, diretti a misurare con regolarità le tendenze, i risultati e gli scostamenti dell’attività di marketing delle imprese turistiche, finalizzata a supportare il management nelle scelte strategiche e operative.

¹⁸ Michopoulou E., Buhalis D. (2008), *Performance measures of net-enabled hypercompetitive industries: The case of tourism*, International Journal of Information Management 28 (2008), pag. 168–180.

¹⁹ Il tema delle metriche web verrà affrontato successivamente nel paragrafo 2.1.7 “Le metriche di marketing on-line”.

2.1.1 Le metriche di varianza delle performance di marketing

Per poter ottenere un'attenta analisi dei risultati di *performance*, degli scostamenti e delle cause di varianza, in questo paragrafo considereremo due modelli di studio delle performance aziendali e di marketing proposti dalla teoria: il modello di Treacy e Sims (2004) ed il modello di Best (2000).

Il modello di Treacy e Sims (2004), permette di analizzare la varianza tra i valori di fatturato *previsti* a budget e i valori *effettivi* conseguiti a posteriori, attraverso lo studio delle cinque fonti principali di *revenue* e le cause degli scostamenti.

Il modello di Best (2000), consente di studiare la varianza della performance della *Net Marketing Contribution*, ovvero, di una particolare configurazione di reddito (Busacca e Bertoli, 2009), attraverso lo studio degli antecedenti e dei loro scostamenti, ossia:

- i) del volume di vendita (*volume variance*);
- ii) del margine di contribuzione (*margin variance*);
- iii) degli investimenti di marketing (*marketing expensens variance*).

Il modello di Treacy e Sims (2004), consente di analizzare la varianza di fatturato tra i valori previsionali riportati nel budget e quelli effettivi conseguiti dall'impresa. Il modello, attraverso lo studio delle fonti di ricavo, permette di individuare le cause degli scostamenti che danno origine a valori diversi nei periodi analizzati.

Le fonti di determinazione degli scostamenti e della varianza del fatturato vengono così sintetizzati (Treacy e Sims, 2004):

1. *New lines of business*, indica l'eventuale incremento di ricavi originato da vendite in "arene competitive" non correlate con il *core business* dell'impresa;
2. *Adjacent Markets*, indica l'ipotesi di incremento di ricavi in mercati in cui l'impresa può adottare le sue *core competences*;
3. *Market Positioning*, indica il caso di incremento dei ricavi derivante dalla crescita del mercato nel quale l'impresa compete;
4. *Share Gain*, indica la situazione di incremento dei ricavi per l'effetto di sottrazione dei clienti ai concorrenti;

5. *Base Retention*, indica l'incremento o il decremento delle vendite realizzate verso i clienti che l'impresa ha attualmente in portafoglio.

L'esempio riportato nel riquadro 2.1, relativo ad un *tour operator*, aiuta a chiarire come analizzare le cause di scostamento dei ricavi previsti a budget, con i ricavi effettivi, e quali indicazioni utili possono emergere dall'analisi per le scelte strategiche ed operative.

Riquadro 2.1 Il calcolo della varianza delle fonti di ricavo di un tour operator

Si consideri il caso di un *tour operator mass-market, off-line* denominato "Trip Easy", che decide nel 2010 di entrare nel mercato *on-line* come intermediario specializzato in "inclusive tour" di vacanze eco-sostenibili vendute direttamente al consumatore finale.

Nella *tabella 2.3* si evidenzia che il valore dei ricavi nel 2009 ammonta a 350 milioni di euro, mentre i ricavi del 2010 sono pari a 358,2 milioni di euro. Questo primo confronto sottolinea un miglioramento delle performance dell'impresa relative ai ricavi nel 2010, con un incremento del 10,06% rispetto al 2009.

Per comprendere però i fattori che hanno determinato questo miglioramento di fatturato, possiamo procedere all'analisi delle *fonti di revenue* e all'individuazione del loro contributo per l'ottenimento del fatturato complessivo.

Le *new lines of business* non hanno contribuito all'incremento del fatturato in quanto non attivate dall'impresa, mentre dagli *adjacent market* (mercato *on-line* di vacanze eco-sostenibili), l'impresa ha realizzato 24,20 milioni di fatturato (pari al 6,28% sui ricavi del 2010).

Al fine di calcolare il fatturato del 2010 derivante dal *core business* (361 milioni), si sottrae al fatturato complessivo il valore di 24,20 milioni, ovvero: $(385,20 - 24,20 = 361)$.

Il valore dei ricavi incrementali (52,50 milioni), originati dall'impresa e attribuibili alla *crescita del market positioning*, deriva da una espansione del *business* di riferimento del 15% rispetto al *revenue* totale del 2009. Pertanto i ricavi al netto della *crescita di mercato* sono pari a 308,50 milioni $(361 - 52,50)$.

Per calcolare il valore dei ricavi della *base retention* si considera *in primis* il *tasso di defezione* (*churn* o *defection rate*) dei clienti del 2009, ossia la percentuale dei clienti che hanno abbandonato l'impresa entro la fine del 2009²⁰.

Nel nostro esempio il tasso di defezione è del 22% che espresso in termini assoluti indica una perdita di fatturato nel 2010 di 77 milioni di euro (22% di 350 milioni). Di conseguenza i ricavi delle *base retention* sono pari a 273 milioni $(350 - 77)$ ²¹.

Pertanto la differenza tra i ricavi al netto della *crescita di mercato* (308,50 milioni) e i ricavi *base retention* (273 milioni), permettono di individuare il contributo dei ricavi derivante dalla sottrazione di clienti alla concorrenza (*Gross share gain revenue*).

Questo approccio ci permette di evidenziare che l'impresa, nonostante abbia incrementato il valore complessivo del fatturato nel 2010, la fonte *revenue base retention* indica una perdita

²⁰ Il concetto di *customer defection rate* verrà affrontato nel paragrafo del CLV (Customer lifetime value).

²¹ La *base retention* è formata dal 78% [(complemento ad 1 del *defection rate* $(1 - 0,22)$] dei clienti che l'impresa è riuscita a mantenere per l'anno successivo.

di clienti del 22%, con un decremento di fatturato di 77 milioni di euro, e un incremento di clienti sottratti alla concorrenza pari a circa il 10%. Questo ultimo valore percentuale permette di recuperare solo parzialmente il valore, in termini di fatturato, derivante dalla perdita dei “vecchi clienti”.

Pertanto l’analisi delle fonti di *revenue* fornisce delle informazioni rilevanti per il management dirette ad effettuare delle scelte orientate ad incrementare la soddisfazione dei clienti per alzare il tasso di fedeltà (*retention rate*) e ridurre la percentuale di abbandoni.

Fonte: nostra elaborazione

Tabella 2.3 - Analisi della varianza delle fonti di ricavo (mln di €) di un tour operator

	2009	2010	Variazioni % - 2009- 2010
Fatturato Totale	350	385,20	10%
New lines of business		0	
Adjacent markets		24,20	6%
Revenue by core business		361,00	3%
Revenue dalla crescita del mercato (market positioning)		52,50	15%
Revenue Net of Market Growth		308,50	-12%
Base retention		273,00	-22%
Gross share gain revenue		35,50	9%
Dati di supporto			
Percentuale di crescita del mercato		0,15	
Customer Churn Rate	0,22		
Revenue perse dal Churn Rate		77,00	

Fonte: nostro adattamento da Treacy e Sims (2004)

2.1.2 La Net Marketing Contribution

La configurazione di reddito rappresentata dalla *Net Marketing Contribution (NMC)*, consente di rilevare il contributo del marketing alla redditività complessiva dell’impresa.

La NMC evidenzia le variabili della redditività e individua su di esse l’influenza degli investimenti di marketing (Busacca e Bertoli, 2009).

La formula per il calcolo del NMC è la seguente:

$$\begin{aligned}
\text{NMC} &= (\text{Margine operativo lordo} - \text{spese di marketing}) = \\
&= [(\text{unità vendute} \times \text{margine unitario}) - \text{spese di marketing}] = \\
&= [(\text{Domanda primaria} \times \text{quota di mercato}) \times (\text{prezzo unitario} - \text{costi variabili unitari})] - \\
&\text{Spese di marketing.}
\end{aligned}$$

In particolare i valori, che compongono la *Net Marketing Contribution*, delle variabili elementari da stimare e misurare, riguardano:

1. la *domanda primaria* o “del mercato” indica la dimensione del *target market* (Valdani e Ancarani, 2009) ovvero, rappresenta il volume delle vendite richieste, in un determinato periodo di tempo e in una certa area geografica per un dato prodotto da un dato gruppo di clienti (Lambin, 2008; Busacca e Bertoli, 2009)²²;
2. la *quota di mercato* si riferisce alla *market share a volumi* della singola impresa conseguita attraverso le strategie di marketing²³;
3. il *prezzo unitario* rappresenta un *indicatore di valore* del prodotto desiderato dal cliente in relazione ai suoi benefici;
4. i *costi variabili* rappresentano i costi che variano al variare delle quantità vendute;
5. le *spese di marketing* riguardano gli investimenti pianificati per ottenere una certa percentuale di market share²⁴.

Per calcolare la *NMC* si consideri il caso riportato nel riquadro 2.2, relativo ad un *albergo*. L'esempio ci consente di rilevare le variabili che partecipano, coi relativi valori, alla determinazione della *Net Marketing Contribution*.

²² Il concetto di *domanda di mercato* può fare riferimento a un prodotto in generale (domanda di ospitalità alberghiera) o ad una *categoria* di prodotti specifici (es. alberghi di lusso, alberghi eco-sostenibili). Inoltre la domanda di mercato è rappresentata da una *funzione* che, varia in relazione a *fattori di contesto*, non controllabili dall'impresa, e da *fattori di marketing* ossia dalla pressione complessiva esercitata dal marketing.

²³ Il tema della quota di mercato viene approfondito nel paragrafo 2.1.3.

²⁴ Gli *investimenti di marketing* concernono le voci di costo che riguardano il marketing. In generale nelle imprese per *investimento* si intende: “l'impiego di capitale destinato a trasformarsi in denaro per effetto della gestione” (Marchi, 2006). L'impresa può effettuare gli investimenti in fattori produttivi anche attraverso le risorse rese disponibili, dai ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti o grazie al credito di funzionamento (pagamento dilazionato).

Riquadro 2.2 Il calcolo della Net Marketing Contribution dell' albergo - "Dream Holiday"

In un albergo a 5 stelle denominato "Dream Holiday", la clientela servita, sulla base dei dati storici dell'hotel e delle statistiche, viene suddivisa tra: 1. famiglie, 2. gruppi abituali, 3. gruppi occasionali, 4. clienti occasionali, 5. clienti abituali.

I dati *previsionali* aggregati riferiti all'anno 2011 sono quelli riportati nella tabella 2.4.

Per determinare il valore della NMC, si sottraggono al *marginale operativo lordo* le spese per gli investimenti in marketing. Nello specifico, le spese per investimenti di marketing (118.000 €) vengono suddivise per ogni singolo segmento di clientela al fine di rilevarne la NMC, la cui somma determina la contribuzione netta di marketing complessiva, che nel nostro esempio è pari a **579.290** (697.290-118.000).

In particolare osservando la tabella 2.5, si rilevano le *variabili elementari* di composizione della NMC ottenuta, come già visto, dalla differenza tra margine operativo lordo e spese di marketing.

Con una logica di scomposizione a ritroso, però, analizzando il segmento delle famiglie, il *marginale operativo lordo* (222.750) si ottiene moltiplicando il margine di ogni singola unità di prodotto (dato dalla differenza tra il prezzo unitario e il costo variabile unitario) con le quantità vendute [(135-25=110) x 2.025 = 222.750]. A sua volta le quantità vendute derivano dal prodotto tra la domanda primaria e la *market share* dell'impresa (15.000 x 13,5% = 2.025).

Fonte: nostra elaborazione

Tab. 2.4 - NMC dei segmenti di mercato dell'albergo "Dream Holiday" (valori aggregati)

Performance	Famiglie	Gruppi abituali	Gruppi occasionali	Clienti occasionali	Clienti abituali	Totale azienda
Fatturato	273.375	132.860	63.855	119.040	243.000	832.130
costo del venduto	50.625	29.120	7.095	19.200	28.800	134.840
marginale operativo lordo	222.750	103.740	56.760	98.840	214.200	697.290
spese di marketing	20.000	45.000	23.000	10.000	20.000	118.000
NMC	202.750	58.740	33.760	89.840	194.200	579.290
spese operative	24.000	14.000	12.000	12.000	12.000	74.000
reddito netto ante imposte	178.750	44.740	21.760	77.840	182.200	505.290

Fonte: nostra elaborazione

Il valore della NMC ottenuto, rappresenta la misura della *profittabilità del marketing*, che confrontata con altri valori come i ricavi o gli investimenti complessivi, possono fornire indicatori utili al management per le scelte di marketing (Busacca e Bertoli, 2009).

Attraverso l'*analisi in profondità* (tab. 2.5), è possibile individuare l'incidenza delle singole componenti, controllate dalla funzione marketing, sulla profittabilità del marketing (Busacca e Bertoli, 2009).

Tabella 2.5 - NMC dei segmenti di clientela dell'albergo "Dream Holiday" - (variabili elementari)

Performance	Famiglie	Gruppi abituali	Gruppi occasionali	Clienti occasionali	Clienti abituali	Totale Azienda
Domanda primaria	15.000	13.000	11.000	16.000	18.000	73.000
Quota di mercato (a volumi)	13,5%	7,0%	4,3%	6,0%	10,0%	8,4%
Volumi venduti	2.025	910	473	960	1.800	6.168
Prezzo medio unitario	135	146	135	124	135	134,91
Fatturato	273.375	132.860	63.855	119.040	243.000	832.130
Costo medio unitario	25	32	15	20	16	22
Margine medio unitario	110	114	120	104	119	113
Margine lordo	222.750	103.740	56.760	98.840	214.200	697.290
Spese di marketing	20.000	45.000	23.000	10.000	20.000	118.000
NMC	202.750	58.740	33.760	89.840	194.200	579.290
Spese operative	24.000	14.000	12.000	12.000	12.000	74.000
Reddito netto (ante imposte)	178.750	44.740	21.760	77.840	182.200	505.290

Fonte: nostro adattamento da Bertoli e Busacca (2009)

Il marketing manager procede *ex-ante* a stimare e misurare il valore delle variabili che compongono l'equazione della NMC (Valdani e Ancarani, 2009,) ossia la domanda di mercato, la *market share*, il prezzo di vendita, il costo variabile unitario e gli investimenti in marketing.

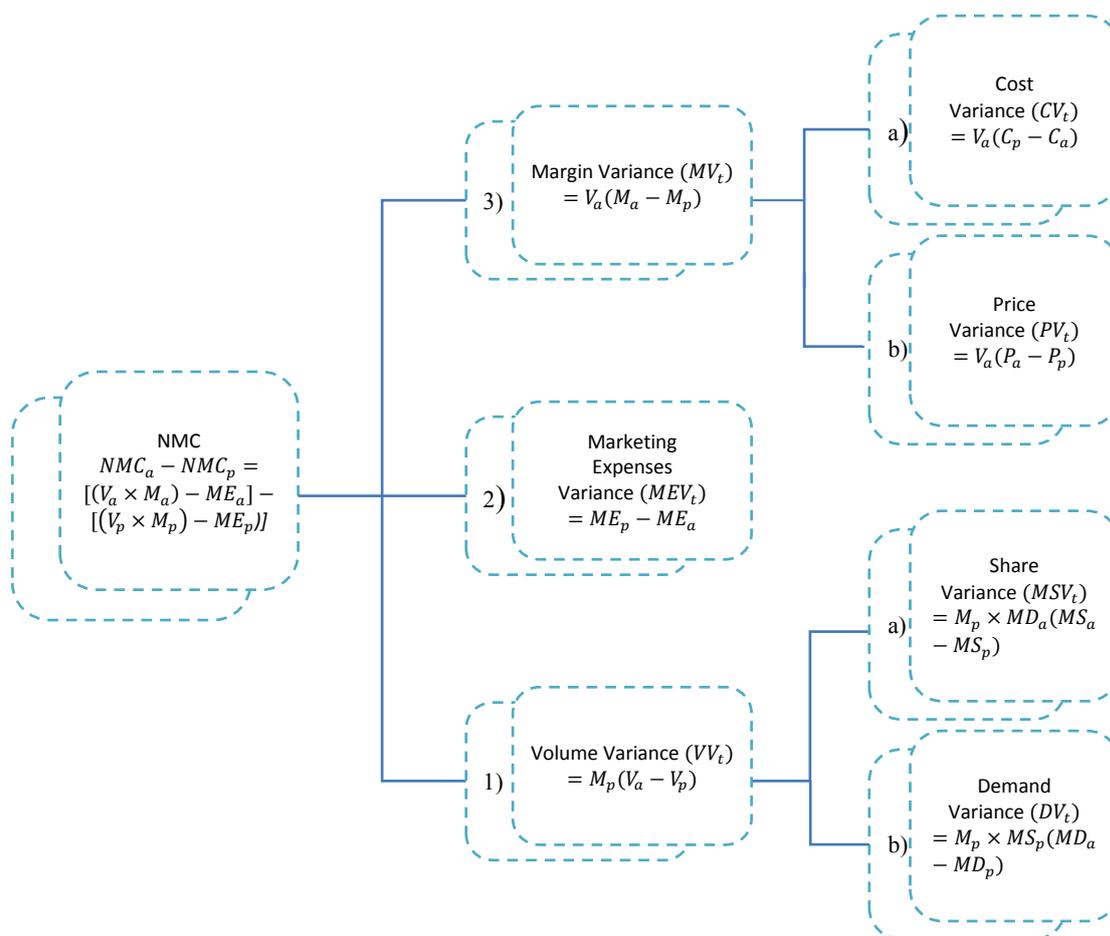
I valori delle singole variabili della NMC possono essere ricalcolati *ex-post*, per verificare gli scostamenti eventuali tra valori previsti e valori attuali conseguiti. Se ci fossero degli scostamenti tra la *NMC previsionale* e quella *attuale*, il marketing manager potrebbe individuare, spingendosi in profondità, delle *metriche antecedenti*, per comprenderne le cause di varianza e le area di migliore o peggiore performance.

2.1.2.1 L'analisi di varianza della NMC

Nel caso di *gap* tra i valori della NMC *previsti a budget* e quelli *attuali*, le cause di tali discrepanze possono essere individuate (fig. 2.1) attraverso l'analisi di tre *misure di varianza* (Best, 2000; Valdani e Ancarani, 2009):

1. *volume variance*, indica le discrepanze nel volume di vendite originata dalla varianza:
 - a) *nella domanda*
 - b) *nella market share*;
2. *marketing expenses variance*, indica il *gap* tra gli investimenti di marketing previsti e quelli effettivamente sostenuti;
3. *margin variance*, indica gli scostamenti nel valore del margine lordo, a sua volta riconducibile alla varianza:
 - a) *nel prezzo medio unitario*
 - b) *nei costi unitari*.

Fig. 2.1 - Scomposizione ed analisi della Varianza della NMC



Fonte: nostro adattamento da Best (2000); Valdani e Ancarani (2009)

dove:

NMC	= net marketing contribution
NMC_a	= net marketing contribution attuale
NMC_p	= net marketing contribution previsto a budget
V_a	= volume di vendita attuale
V_p	= volume di vendita previsto a budget
M_a	= margine di contribuzione attuale
M_p	= margine di contribuzione previsto a budget
ME_a	= spese di marketing attuali
ME_p	= spese di marketing previste a budget
MD_a	= domanda di mercato attuale
MD_p	= domanda di mercato prevista a budget
MS_a	= market share attuale
MS_p	= market share previsto a budget
P_a	= prezzo unitario attuale
P_p	= prezzo unitario previsto a budget
C_a	= costo variabile unitario attuale
C_p	= costo variabile unitario previsto a budget

Attraverso questo approccio è possibile individuare la causa degli scostamenti, tra la *NMC attuale* (NMC_a) e quella *potenziale* (NMC_p). Inoltre, attraverso l'analisi delle informazioni rilevate, si possono decidere le eventuali correzioni da apportare alle strategie di marketing per migliorarne la redditività. Infine in quali aree intervenire per modificare le stime previsionali per gli anni successivi.

Anche nel caso di varianza della NMC proviamo a utilizzare il supporto di un *esempio numerico* (riquadro 2.3), per individuare le *tre cause principali* che, a loro volta, come già visto (fig. 2.1) nel caso della varianza del volume di vendita e dei margini, sono riconducibili rispettivamente a due sub-cause.

Riquadro 2.3 Il calcolo della varianza della *Net Marketing Contribution* dell'agenzia di viaggi "Travel & C"

Si consideri, per esempio, il seguente caso: il gruppo di agenzie di viaggi "Travel & C", presente sul territorio nazionale con 30 sedi, specializzata in pacchetti "all inclusive" per crociere. Il gruppo ha effettuato un'analisi previsionale, per calcolare la *Net Marketing Contribution*. Alla fine del periodo considerato l'impresa determina i valori per calcolare la *NMC effettiva*.

Nella tabella 2.6 sono riportati i dati *attuali* e *pianificati* per l'esemplificazione numerica; dalle informazioni risultano delle *discrepanze* tra quanto previsto e quanto realizzato.

La tabella 2.7 mostra il calcolo della *NMC attuale e previsionale* a partire dalla differenza tra

il fatturato e il costo del venduto da cui si determina il margine lordo dal quale, sottraendo gli investimenti in marketing, si ottiene la NMC.

Nel caso specifico la NMCa (183.480) si ottiene dalla differenza tra il margine lordo attuale (348.480) e gli investimenti di marketing attuali (165.000). La stessa modalità di calcolo viene adottata per la determinazione della NMCp pianificata (395.200 - 158.000 = 237.200). Dalla differenza tra NMCa e NMCp si ottiene la *NMC variance* (183.480 - 237.200 = -53.200).

Fonte: nostra elaborazione

Tab. 2.6 - Dati attuali e previsionali per il calcolo della NMC dell'agenzia di viaggi "Travel & C"

Livello Attuale		Livello pianificato a budget	
Domanda di mercato	88.000	Domanda di mercato	80.000
Quota di mercato	0,18	Quota di mercato	0,19
Prezzo di vendita	336	Prezzo di vendita	338
Costo variabile unitario	314	Costo variabile unitario	312
Investimenti di marketing	165.000	Investimenti di marketing	158.000
Volume delle vendite	15.840	Volume delle vendite	15.200
Margine di contribuzione	22	Margine di contribuzione	26

Fonte: nostro adattamento da Valdani e Ancarani (2009)

Tab. 2.7 - NMC attuale e previsionale dell'agenzia di viaggi "Travel & C"

Livello Attuale		Livello pianificato a budget	
Fatturato	5.322.240	Fatturato	5.137.600
costo del venduto	4.973.760	costo del venduto	4.742.400
Margine lordo	348.480	Margine lordo	395.200
Investimenti di marketing	165.000	Investimenti di marketing	158.000
NMCa	183.480	NMCp	237.200

Fonte: nostra elaborazione

Attraverso i dati riportati in tab. 2.6 possiamo determinare la *NMC variance* anche applicando le formule riportate in Fig.2.1:

$$NMC \text{ Variance} = NMC_a - NMC_p = [(V_a \times M_a) - ME_a] - [(V_p \times M_p) - ME_p] = [(15.840 \times 22) - 165.000] - [(15.200 \times 26) - 158.000] = -53.720.$$

La tabella 2.8 riporta i valori della varianza dei volumi, delle spese di marketing e dei margini e, i valori di varianza dei loro *antecedenti*. Questa ulteriore scomposizione in profondità, permette all'ADV *Travel & C*, di individuare le cause sulle quali intervenire per migliorare la NMC.

Tab. 2.8 – Scomposizione delle tre cause della NMC variance – ADV “Travel & C”

a) Demand variance	39.520	
b) Share variance	- 22.880	
1) Volume Variance		16.640
2) Marketing Expenses Variance		- 7.000
a) Price variance	- 31.680	
b) Cost variance	- 31.680	
3) Margin variance		- 63.360
NMCa	183.480	
NMCb	237.200	
NMC Variance		- 53.200

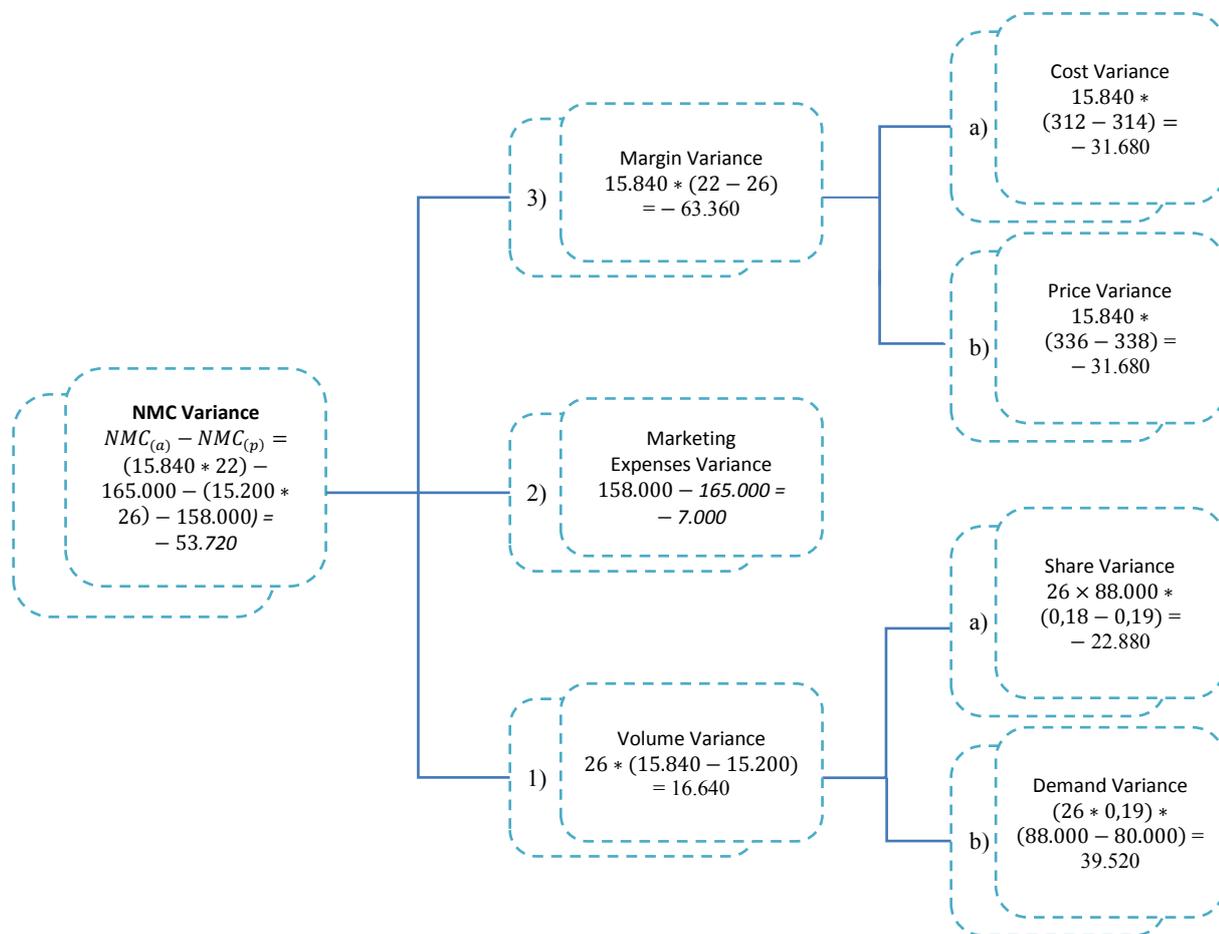
Fonte: nostro adattamento da Valdani e Ancarani (2009)

La figura 2.2 evidenzia nel dettaglio gli scostamenti della NMC, il valore della varianza nelle tre cause ed il valore degli *antecedenti*.

Dall'analisi dell'esempio ipotizzato risulta che, le cause di performance negative della NMC dell'impresa sono da attribuire:

- a) alla riduzione del prezzo unitario di vendita;
- b) all'incremento del costo variabile unitario;
- c) all'aumento degli investimenti di marketing.

Fig. 2.2 - Scomposizione ed analisi della Varianza della NMC del gruppo di ADV "Travel & C"



Fonte: nostro adattamento da Best (2000), Valdani e Ancarani (2009)

La riduzione della quota di mercato ha contribuito a determinare il decremento della NMC, anche se la crescita della domanda ha mitigato gli effetti negativi della NMC che altrimenti sarebbero stati ancora più elevati.

Le metriche di marketing analizzate fino a questo momento permettono ai manager di disporre di strumenti fondamentali per conoscere le cause degli scostamenti, tra i valori previsti e quelli effettivi, e fornire un supporto per effettuare le scelte.

Due indicatori di efficienza relativa

La Contribuzione netta di marketing permette di rilevare l'*efficacia* di una strategia di marketing attraverso l'impatto sul reddito, ma non consente di ottenere indicazioni riguardo all'*efficienza* relativa.

Per poter ottenere queste informazioni, utili al marketing manager per una corretta gestione dell'impresa, bisogna considerare due ulteriori indicatori (Busacca e Bertoli, 2009):

1. il *Marketing ROI*, ovvero una metrica che permette di misurare la produttività sugli investimenti di marketing;
2. il *Marketing ROS* ovvero una metrica che permette di misurare l'efficienza di conversione dei ricavi in contribuzione netta di marketing.

I due indicatori espressi in formule sono dati dalle seguenti equazioni:

$$a) \text{ Marketing ROI (Marketing return on investment)} = \frac{NMC}{ME}$$

$$b) \text{ Marketing ROS (Marketing return on sales)} = \frac{NMC}{F}$$

dove:

NMC = net marketing contribution

ME = marketing expenses

F = fatturato.

Esemplificazione numerica: il confronto tra due imprese alberghiere

Consideriamo il caso di due *imprese alberghiere* messe a confronto.

I dati aggregati di cui si dispone sono i seguenti:

Tab. 2.9 - Confronto tra due impresa alberghiere

	Fatturato	Margine operativo lordo %	Spese di marketing
Impresa alberghiera α	18.800.000	50%	3.300.000
Impresa alberghiera β	23.500.000	42%	2.100.000

Se riprendiamo la formula della $NMC = (\text{Margine operativo lordo} - \text{spese di marketing})$, il margine operativo lordo lo possiamo anche scrivere come una percentuale del fatturato ovvero:

$NMC = [(fatturato \times \text{margine lordo operativo}\% - \text{spese di marketing})]$

da cui possiamo calcolare la *contribuzione netta di marketing* dei due alberghi:

$$NMC_{\alpha} = [(18.800.000 \times 50\% - 3.300.000)] = 6.100.000$$

$$NMC_{\beta} = [(23.500.000 \times 42\% - 2.100.000)] = 7.770.000.$$

A questo punto possiamo ricavare i due indicatori di efficienza:

$$a) \text{ Marketing ROI}_{\alpha} = \frac{6.100.000}{3.300.000} = 1,84$$

$$b) \text{ Marketing ROI}_{\beta} = \frac{7.770.000}{2.100.000} = 3,7$$

$$c) \text{ Marketing ROS}_{\alpha} = \frac{6.100.000}{18.800.000} = 0,32$$

$$d) \text{ Marketing ROS}_{\beta} = \frac{7.770.000}{23.500.000} = 0,33$$

Il confronto delle metriche dei due alberghi, *alfa* e *beta*, evidenzia che le due imprese pur avendo un fatturato diverso realizzano un Marketing ROS simile. Inoltre l'albergo *alfa* consegue un ritorno sugli investimenti di marketing pari al 184%, mentre l'albergo *beta* raggiunge la percentuale del 370%.

Pertanto la NMC rappresenta l'equazione di riferimento per il management (Valdani e Ancarani, 2009), il cui miglioramento può contribuire all'incremento di valore dell'impresa (Busacca e Bertoli, 2009).

Secondo Best (2000), le strategie sulle quali intervenire, per poter ottenere un incremento della NMC e di conseguenza del valore dell'impresa, sono sei così sintetizzate:

- i) strategie di sviluppo del mercato
- ii) strategie di incremento della quota di mercato
- iii) strategie di aumento del prezzo
- iv) strategie di miglioramento dell'efficienza di marketing
- v) strategie di riduzione dei costi variabili
- vi) strategie di entrata o uscita dai mercati.

Mentre, Valdani e Busacca (2009), parlano di tre macrostrategie che si possono così sintetizzare:

- i) lo sviluppo della domanda primaria
- ii) l'incremento della quota di mercato
- iii) il miglioramento della redditività.

Nel prossimo paragrafo ci occuperemo in generale della quota di mercato e delle sue condizioni di miglioramento.

2.1.3 La Market share

L'incremento della quota di mercato o *market share* (Kaplan e Norton 1992, Clark 1999) è una delle strategie che può concorrere ad aumentare la contribuzione netta di marketing (NMC) e di conseguenza anche il valore dell'impresa (Busacca e Bertoli, 2009).

La quota di mercato “esprime in termini relativi, il dominio esercitato dall'azienda sul mercato dei suoi prodotti” (Valdani e Ancarani, 2009); con riferimento ad un settore (o ad una classe merceologica, ad una categoria o subcategoria di prodotto), permette di rilevare la posizione dell'impresa (*iesima*) rispetto alla concorrenza ed effettuare una valutazione del suo andamento nel tempo e nello spazio²⁵.

Questa metrica è stata molto utilizzata negli anni 70 ed 80 perché i risultati delle ricerche del progetto PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*), hanno dimostrato l'esistenza di una relazione positiva tra la dimensione della quota di mercato e il livello di elevata redditività del capitale, investito dalle imprese (Buzzel, Gale, Sultan, 1975; Ceccarelli e Roberts, 2002; Valdani e Ancarani, 2009).

Nel corso degli anni la quota di mercato ha perso il suo *appeal* anche se rimane rilevante il suo contributo per le scelte di marketing.

La *correlazione positiva* tra quota di mercato e redditività porterebbe a pensare che per poter sopravvivere le imprese debbano a tutti i costi aumentare la loro posizione nell'arena competitiva. Una strategia volta ad aumentare la quota di mercato non sempre si dimostra la più redditizia e, viceversa l'incremento di redditività non porta, necessariamente, a un innalzamento della *market share* (Harmer e Simmel, 2003).

²⁵ Per approfondimento si veda Valdani Ancarani (2009), *Marketing strategico. I risultati delle strategie di marketing*, Egea. Busacca Bertoli (2009), *Customer value. Soddifazione, fedeltà, valore*. Egea.

Secondo Harmer e Simmel (2003), un prodotto raggiunge il limite naturale della propria *market share* quando offre al cliente un valore aggiunto marginale, superato questo punto il principale elemento di differenziazione diviene il prezzo. Pertanto, il perseguimento della crescita della quota di mercato oltre questi limiti potrebbe avvenire a discapito dei ricavi e mettere a rischio i profitti futuri.²⁶

Nella realtà, infatti, esistono imprese con una *bassa quota di mercato a volumi* ma un'*elevata quota di mercato a valori*, questo dimostra che la crescita del volume della quota di mercato non è sempre la scelta corretta.

Alcuni autori sostengono che la quota di mercato e le vendite rappresentano le metriche chiave nell'*approccio tradizionale* del marketing (Lambin, 2008; Gupta e Lehmann, 2008)²⁷. Infatti, la quota di mercato permette di avere “un’istantanea” dell’impresa in un dato momento ma non permette di misurare la competitività dell’impresa a lungo termine (Rust, Moorman e Bhalla (2010) ²⁸.

Nel tempo altre metriche hanno acquisito peso come la *customer satisfaction* e la *loyalty* negli anni 90 e la misurazione del valore del cliente (CLV e customer equity) negli ultimi dieci anni (Valdani e Ancarani, 2009)²⁹.

Altri studiosi però, sottolineano che la quota di mercato nonostante sia utilizzata come indicatore di *performance competitiva dell’impresa*³⁰, non è stata studiata con riferimento “ai problemi connessi alla sua misurazione e interpretazione per le condotte di mercato” (Valdani e Ancarani, 2009).

²⁶ Per approfondimenti si veda: Hermann Simon, Frank F. Bilstein, Frank Luby, con Alberto Mattiacci (2006), *La fine del mito della quota di mercato. Come avere successo nei mercati maturi*, Baldini Castoldi Dalai editore. Inoltre si veda, Richard Harmer e Leslie L. Simmel (2003), *How Much Market share Is Too Much?*, working paper, Customer Value Center, LLC, pag. 1.

²⁷ Secondo gli autori la *quota di mercato* e le *vendite* possono essere delle metriche “errate” poiché, un’azienda che acquista clienti di basso valore, aumenta la quota di mercato a volumi ma non la redditività di lungo periodo.

²⁸ Secondo Gupta e Lehmann (2008), la *quota di mercato* rappresenta un indicatore del vecchio modello di marketing che nel nuovo approccio viene sostituito dalla *quota di customer equity*. Per maggiori dettagli si veda: Rust R. T., Moorman C. e Bhalla G. (2010), *Ripensare il marketing*, Harvard Business Review Italia, in Marketing 2.0, Vincere le nuove sfide dei mercati interconnessi, Il Sole 24 Ore.

²⁹ I concetti di *Customer life time value* (CLV) e *Customer equity* (CE) verranno affrontati nel paragrafo 2.1.5. Queste metriche, a differenza della quota di mercato, si focalizzano sulla redditività del cliente nel lungo periodo (Gupta e Lehmann, 2008).

³⁰ Secondo Molteni e Troilo (2007), “La quota di mercato viene considerata dalle imprese come un dato oggettivo”, infatti, gli indicatori basati sulla *quota di mercato* sono quelli maggiormente utilizzati in azienda da coloro che sono responsabili di misurare le performance competitive. Per approfondimenti si veda: Molteni L., Troilo G. (2007), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill.

In generale la quota di mercato è una misura data dal rapporto tra le vendite totali di un prodotto dell'impresa/marca (*i*-esima) sul totale delle vendite di una determinata categoria di prodotto. La formula che esprime la quota di mercato dell'impresa *i*-esima (QM_i), espressa in percentuale è la seguente:

$$QM_i = \frac{\text{vendita dell'impresa (i-esima)}}{\sum_{i=1}^n \text{Vendite di tutte le n imprese presenti nel mercato (inclusa quella in esame)}} * 100$$

Il calcolo della quota di mercato richiede a monte la definizione chiara del mercato di riferimento dell'impresa, rappresentato dall'insieme di brand o prodotti che costituiscono l'arena competitiva delle imprese considerate.³¹

La delimitazione del mercato servito dal prodotto permette di definire il valore del denominatore dell'indice, ossia la porzione di mercato totale nel quale il prodotto concorre (Valdani e Ancarani, 2009). Pertanto il denominatore può essere definito con riferimento all'area geografica, ai canali distributivi, ai segmenti di clientela, ai gruppi di concorrenti (Valdani e Ancarani, 2009).

La quota di mercato può essere definita con riferimento ad unità di misura monetarie (quota di mercato a valori o *revenue market share*) o ad unità di misura non monetarie (quota di mercato a volumi o *unit market share*) (Molteni, Troilo, 2007; Mattiacci, 2008; Busacca e Bertoli, 2009).

Nella prima ipotesi la percentuale di *market share* si riferisce al rapporto tra il fatturato della impresa *i*-esima ed il fatturato complessivo della categoria merceologica di riferimento.

Nella seconda ipotesi il calcolo della *market share* è determinato dal rapporto tra le quantità di prodotto venduto e le quantità complessive vendute da tutte le imprese comprese l'impresa in esame³².

³¹ Secondo il *modello di Abell* (1986) il mercato di riferimento è identificato con il *business*, ossia l'arena competitiva è formata da imprese che operano in concorrenza diretta per soddisfare le esigenze della domanda ben definita. Secondo l'autore il mercato si può definire in base a tre dimensioni: i *bisogni* o funzioni da soddisfare, i *clienti* da soddisfare, le *tecnologie* impiegate per soddisfare i bisogni.

³² Con riferimento al valore riportato al *numeratore* le quantità possono riferirsi anche al numero di prodotti acquistati dai distributori o, al numero di utilizzatori che hanno adottato il prodotto (Valdani e Ancarani, 2009).

Un'impresa che adotta prezzi *superiori* di quelli praticati dalla media di mercato, avrà una *market share* a valori maggiore di quella a volumi. Viceversa l'impresa avrà una *market share* a volumi maggiore di quella a valori se adotta prezzi inferiori rispetto alla media di mercato.

La *market share* può essere distinta in base alla definizione del denominatore tra (Guatri, Vicari, 1986; Vadani, 1986):

- a) *valore assoluto*, quando viene calcolata riportando al denominatore il totale del mercato di riferimento a valore o a volumi;
- b) *relativa al leader*, quando si considerano le vendite a valore o a volumi dell'impresa (*i-esima*) in rapporto alle vendite del concorrente che detiene la maggiore quota di mercato;
- c) *relativa ai leader*, quando si considerano le vendite a valore o a volumi dell'impresa (*i-esima*) in rapporto alle vendite dei primi due o tre concorrenti dominanti nel mercato di riferimento (Lambin, 2008).

2.1.3.1 La scomposizione della quota di mercato

Per definire una migliore strategia di marketing e leggerne i risultati, la quota di mercato può essere scomposta in due indici (Valdani e Ancarani, 2009):

1. il *grado di penetrazione*, (definito anche quota cliente o quota trattanti) (Busacca e Bertoli, 2009), “evidenzia la percentuale delle vendite di una determinata marca rispetto alle quantità totali di prodotto dello stesso genere acquistate dai clienti dell'impresa in questione” (Valdani e Ancarani, 2009) ovvero la *market share* di una impresa relativa al suo mercato servito (consumatori finali o distributori).
2. il *grado di copertura ponderata*, è il valore percentuale dato dal rapporto tra gli acquisti complessivi dei clienti dell'impresa *i-esima* e gli acquisti complessivi del mercato considerato. In altri termini rappresenta il fatturato totale dei clienti dell'impresa *i-esima* relativo al genere di prodotto e pertanto acquistato anche dalle imprese concorrenti.

La scomposizione della quota di mercato, operata introducendo un ulteriore fattore ACS_i è la seguente (Valdani e Ancarani, 2009):

$$QM_i = \frac{Q_i}{ACS_i} + \frac{ACS_i}{Q}$$

dove:

QM_i = la quota di mercato dell'impresa i -esima

Q_i = vendite effettuate dall'impresa i -esima

ACS_i = rappresenta gli acquisti complessivi, del prodotto considerato, da parte della clientela servita

Q = le vendite totali del mercato di riferimento.

Mentre, i due indici che formano la quota di mercato dell'impresa i -esima sono così composti:

$$\frac{Q_i}{ACS_i} = \text{indice di penetrazione}$$

$$\frac{ACS_i}{Q} = \text{indice di copertura ponderata}$$

All'interno della formula della quota di mercato si introduce il fattore ACS_i che rappresenta il totale degli acquisti, di una certa categoria di prodotto, effettuati dalla clientela servita anche dell'impresa i -esima.

In altri termini, se una *compagnia aerea* vende 20.000 biglietti e l'*agenzia di viaggi servita* ne acquista altri 70.000 dalle compagnie concorrenti, il totale dei biglietti aerei acquistati dall'agenzia di viaggi (20.000+70.000= 90.000) rappresenta il valore del fattore ACS_i .

L'*indice di penetrazione* rappresenta una quota di mercato espressa con riferimento ai soli clienti serviti dall'impresa in esame (consumatori finali o distributori).

L'*indice di copertura ponderata* evidenzia la percentuale, in termini di acquisti a valore o a volumi, data dal rapporto tra gli acquisti totali della clientela servita dall'impresa i -esima e gli acquisti totali del mercato di riferimento.

Se introduciamo altri due fattori, n_i e N , ed effettuiamo alcuni semplici passaggi algebrici, l'indice di *copertura ponderata* può essere analizzato attraverso la scomposizioni in tre indici (Valdani e Ancarani, 2009, 50):

$$\frac{ACS_i}{Q} = \frac{ACS_i}{n_i} * \frac{n_i}{N} * \frac{N}{Q}$$

dove:

n_i = numero di clienti serviti dall'impresa i-esima;

N = numero dei clienti totali presenti nel mercato che acquistano e/o distribuiscono il genere di prodotto;

$\frac{ACS_i}{n_i}$ = indica il peso medio della clientela;

$\frac{n_i}{N}$ = indica la percentuale dei clienti effettivi su quelli potenziali (definita *copertura numerica*);

$\frac{N}{Q}$ = indica il *grado di dispersione* ovvero il reciproco della dimensione media della clientela (*indice di concentrazione* Q/N); tale valore aumenta all'aumentare del numero della clientela.

Un altro indice che permette di misurare la *qualità del portafoglio clienti* è rappresentato dalla seguente formula:

$$\text{Indice di qualità del portafoglio clienti} = \frac{\text{ponderata}}{\text{numerica}}$$

Per avere un portafoglio clienti di buona qualità questo parametro dovrebbe essere superiore ad uno ovvero la *ponderata* dovrebbe superare la *numerica* (Valdani e Ancarani, 2009).

Quali suggerimenti possono fornire all'azienda questi indici come indicatori per effettuare delle scelte di marketing?

Se l'impresa ha un basso indice di penetrazione l'obiettivo è quello di puntare attraverso investimenti ad accrescere l'accettazione del prodotto soprattutto con azioni orientate al *Sell-in*. Nel caso di un basso livello della *ponderata*, l'impresa dovrebbe effettuare

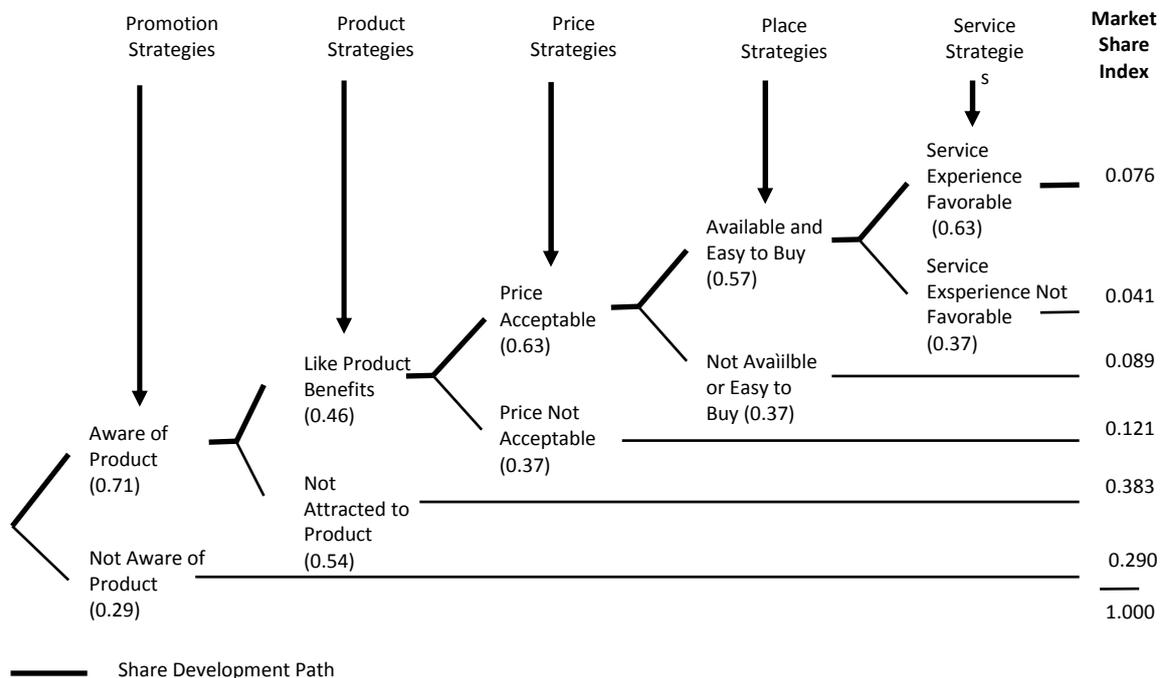
investimenti per incrementare la numerosità o la dimensione media della clientela (Valdani e Ancarani, 2009)³³.

La quota di mercato oltre alla scomposizione nei due indici di *penetrazione* e *copertura ponderata*, si può scomporre attraverso un'ulteriore modalità definita (Best, 2005 e 2008):

“l'albero di sviluppo della quota di mercato” (*Share development tree*).

In questo *schema* (figura 2.3), si parte dalla considerazione che, la *quota di mercato* è la risultante degli effetti combinati delle variabili che compongono il marketing mix in considerazione del “processo di apprendimento del consumatore” (Busacca, Bertoli, 2009). Nel *modello* viene tracciato un percorso che porta a determinare la quota di mercato *potenziale* sulla base del contributo percentuale di ogni fase del modello.

Figura 2.3 – L'albero dello sviluppo della quota di mercato



Fonte: Best (2008)

³³ Per approfondimenti si veda “la matrice di scomposizione della quota di mercato” Castaldo (1995).

La quota di mercato si ottiene moltiplicando le leve di marketing che sono “immediatamente utilizzabili” (Best, 2005), in particolare l’ordine che viene adottato è il seguente:

Market share = *conoscenza del prodotto* x *attrattiva del prodotto* x *accettazione del prezzo* x *disponibilità del prodotto* x *esperienza di servizio*.

Conoscenza del prodotto. La formula evidenzia che il primo passo da compiere da parte dell’impresa sia quello di creare conoscenza e consapevolezza del prodotto (*product awarness*) nei consumatori. Infatti “non si può desiderare ciò di cui non si conosce l’esistenza” (Bertoli e Busacca, 2009). Attraverso la consapevolezza del prodotto/brand il consumatore potenziale acquista la capacità di riconoscerlo, identificarlo e di richiamarlo alla memoria (Keller, Busacca e Ostillo 2005, pag. 69).³⁴

“Creare consapevolezza del brand significa dunque dare un’identità ad un bene o servizio, associando gli elementi della marca a un categoria di prodotto ed alle relative situazioni di acquisto, consumo o utilizzo” (Keller, Busacca e Ostillo 2005, pag.70).

Attrattiva del prodotto. Creare, però, *awarness* attraverso adeguati stimoli nei confronti dei *prospect* non è sufficiente, il passaggio successivo è rendere il prodotto attrattivo e desiderabile (*product attractiveness*) dal punto di vista funzionale, di immagine, di reputazione; pertanto solo una percentuale di coloro che conoscono il prodotto lo ritengono anche attraente ed apprezzabile.

Per molti prodotti le ragioni della loro *desiderabilità* sono da individuare nel *brand*, che attrae il consumatore non solo per gli aspetti *funzionali* ma soprattutto per i contenuti *simbolici* ed *emozionali* (Mattiacci, 2008; Busacca e Bertoli, 2009).³⁵

³⁴ La creazione di *Awareness* (*consapevolezza, notorietà*) comporta l’adozione di politiche di comunicazione; per questa finalità un ruolo preponderante spetta alla pubblicità in tutte le sue forme, che per essere efficace, va ripetuta nel tempo e adottata attraverso più canali nello spazio (Busacca e Bertoli, 2009; Mattiacci, 2008).

³⁵ Secondo Keller, Busacca e Ostillo (2005, pag.137), l’insieme di elementi della marca (*brand element*) che contribuiscono ad identificare un brand e ad attrarre il consumatore sono: il *nome*, l’*URL*, il *logo*, lo *slogan*, il *simbolo*, i *personaggi*, i *portavoce*, gli *slogan*, i *jingle* e le *confezioni*. Keller K. L, Busacca B., Ostillo M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea.

Alcuni elementi del brand come il nome, il logo e il sound semplificano il processo di acquisto dei consumatori apportando benefici di tipo funzionale per il consumatore attraverso la semplificazione del processo di acquisto (Mattiacci, 2008; Bertoli e Busacca, 2009).

Accettazione del prezzo. A questo punto bisogna fare un ulteriore passo in avanti, attraverso l'accettazione del prezzo (*price acceptable*)³⁶ da parte dei *prospect*. Infatti dell'insieme dei clienti potenziali che conoscono il prodotto e che lo reputano attrattivo, solo una parte lo ritiene congruo nel *prezzo*, che indica non solo il prezzo in senso stretto ma anche i tempi e le condizioni di pagamento e le politiche di *bundling*. Questo ulteriore passaggio può causare una perdita di clientela potenziale.

Disponibilità del prodotto. La volontà a voler acquistare il prodotto non basta se non è facilmente accessibile o reperibile (*product availability*), per cui un'altra percentuale di clienti potenziali potrebbe rinunciare all'acquisto.

Naturalmente l'accessibilità del prodotto è legata alla strategia di distribuzione dell'impresa in funzione del posizionamento del prodotto/brand; ciò che emerge negli ultimi anni è il crescente ruolo comunicativo dei punti vendita come luoghi in cui vivere un'esperienza (Busacca e Bertoli, 2009).

Esperienza di servizio. Infine l'ultimo passaggio per la determinazione della quota di mercato potenziale è legata all'esperienza di servizio (*service experience*). A parità di condizioni, due imprese potrebbero realizzare performance di volume d'affari completamente diversi grazie al servizio erogato.

I clienti potrebbero decidere di non riacquistare il prodotto perchè insoddisfatti dell'esperienza del servizio, tale da determinare con il passaparola negativo una perdita aggiuntiva futura di *prospect*.

Esemplificazione numerica: l'applicazione dell'albero dello sviluppo della quota di mercato a un Hotel.

Si ipotizzino, con riferimento a un *eco-hotel*, i seguenti valori di componenti della quota di mercato e, delle misurazioni attribuite alle diverse leve di marketing in base alle risposte dei potenziali acquirenti:

- a) conoscenza del prodotto = 0,82
- b) attrattiva del prodotto = 0,48
- c) accettazione del prezzo = 0,40

³⁶ Secondo Valdani (2010), il valore percepito dal cliente è organizzato e declinato in: valore funzionale, economico, intangibile e emozionale.

d) disponibilità del prodotto = 0,60

e) esperienza di servizio = 0,70

si avrà una quota di mercato (*Market share Index*) pari a:

$$\text{MSI (Market share Index)} = 0,82*0,48*0,40*0,60*0,70=0,066. (1)$$

La quota di mercato *potenziale* raggiungibile dall'impresa risulta pari al 6,6%, fermo restando che essa è influenzabile *dall'efficacia e dall'efficienza* delle diverse strategie adottate.

La scomposizione della quota di mercato in *indici potenziali* permette di individuare gli ambiti di intervento delle strategie di marketing e la loro efficacia, e simulare gli incrementi potenziali di quota di mercato realizzabili dal miglioramento delle singole leve del MSI.

Nell'esempio dell'*eco-hotel*, una variazione di *accettazione del prezzo* dal 40% al 50% può determinare un incremento della quota di mercato potenziale dal 6,6% all'8,3%.

$$\text{MSI (Market share Index)} = 0,82*0,48*0,50*0,60*0,70=0,083 (2)$$

Così come nella (1) una variazione della *disponibilità del prodotto*, dal 60% al 65%, può consentire un incremento della quota di mercato dal 6,6% al 7,2%.

$$\text{MSI (Market share Index)} = 0,82*0,48*0,40*0,65*0,70=0,072 (3)$$

2.1.3.2 L'uso della market share come strumento di gestione

La quota di mercato può essere utilizzata come strumento diagnostico, per misurare le performance competitive tra le imprese del settore ma anche per suggerire le strategie di marketing più efficaci da adottare (Valdani e Ancarani, 2009).

La misurazione della quota di mercato può essere utilizzata per (Valdani e Ancarani, 2009, Busacca e Bertoli):

a) conoscere il *dominio* dell'impresa nel mercato o sulla *curva dei costi* del settore, in queste ipotesi è opportuno ampliare i confini della misurazione prendendo in esame i valori aggregati;

b) effettuare un'analisi e dunque una *diagnosi della posizione competitiva* dell'impresa e adottare le opportune strategie di marketing. In questa ipotesi è necessario procedere al calcolo della quota di mercato attraverso la scomposizione in indici elementari (*indice di penetrazione, ponderata, numerica, ecc.*), che permettano di avere un quadro analitico dei valori al fine di individuare ed adottare le azioni necessarie per modificare o mantenere le scelte di marketing.

Secondo Valdani e Ancarani (2009), è possibile effettuare una classificazione della quota di mercato in base alla percentuale posseduta dall'impresa, rispetto al mercato totale o in relazione ai concorrenti:

- a) una quota di mercato è detta *marginale* se è inferiore al 10%;
- b) una quota di mercato è detta *media* se è compresa tra il 10% ed il 25%;
- c) una quota di mercato è detta *dominante* se è superiore al 25%.

Secondo gli stessi autori un'ulteriore classificazione può essere effettuata tra:

- a) quota di mercato definita *ottimale*, che indica il livello al di sopra o al di sotto del quale l'impresa potrebbe vedersi ridurre la redditività di lungo periodo e incrementare l'esposizione al rischio;
- b) quota di mercato definita di *massa critica*, che indica il livello minimo di quota che un'impresa deve possedere per poter competere con le imprese rivali dello stesso settore.

Poiché molte imprese continuano a collegare l'incremento della redditività dell'impresa con l'aumento della quota di mercato, i manager continuano ad adottare strategie di marketing dirette ad innalzarla.

Questo approccio potrebbe avere anche conseguenze negative sull'impresa e compromettere la stessa sopravvivenza, poiché per l'impresa raggiungere e mantenere posizioni dominanti nel mercato comporta il sostenimento di spese di marketing non sempre sostenibili in termini economico-finanziari, di politiche di marketing e di riduzione del prezzo.

Nelle pagine successive cercheremo di analizzare con il supporto delle metriche di marketing, la *quota di mercato ottimale* che massimizza la redditività d'impresa.

2.1.3.3 La Market Share ottimale³⁷

Le imprese per incrementare la quota di mercato adottano delle strategie che necessitano di risorse finanziarie per effettuare gli investimenti previsti.

Ma come un'impresa stabilisce l'entità degli investimenti necessari per incrementare la market share e raggiungere il livello ottimale? Ovvero qual è la *quota di mercato* che *massimizza la redditività dell'impresa*? La formula che ci consente di calcolare questo valore viene definita *Maximum earning market share (MEMS)*³⁸.

Per arrivare a calcolare questo valore vi invitiamo a seguirci in questo percorso che ci porterà a conoscere la *formula* e a vedere un *esempio* (paragrafo 2.1.3.3.3).

In questo paragrafo e nei sub-paragrafi successivi cercheremo di rispondere alla domanda.

Per determinare ed esprimere in termini percentuali gli investimenti di marketing dell'impresa *i-esima* rispetto agli investimenti complessivi del *gruppo strategico di riferimento*, la formula che permette di rilevare tale misura è la seguente (Cook, 1983, 1985, 2006)³⁹:

$$Imktg_i = d*(Imktg_n) \quad (1)$$

dove:

$Imktg_i$ = investimenti in marketing dell'impresa *i-esima*

$Imktg_n$ = investimenti in marketing delle *ennesime* imprese

d = moltiplicatore degli investimenti di marketing.

Il valore espresso da "*d*" indica l'*orientamento* delle strategie competitive dell'impresa, che possono essere di tipo *difensivo*, *offensivo* o anche *distruttivo* (Valdani e Acarani, 2009). L'orientamento delle strategie viene evidenziato attraverso l'entità degli investimenti in marketing.

³⁷ Gli argomenti e le formule che si relativi a questo *paragrafo* e ai *sub-paragrafi* successivi per la determinazione della *market share ottimale*, sintetizzano i contenuti tratti dal lavoro di Valdani ed Ancarani (2009), "*Marketing strategico. I risultati delle strategie di marketing*", Egea, pag. 61-75, pertanto si ometterà di citare la fonte delle formule.

³⁸ La formula che ci permette di conseguire questo obiettivo è la seguente: $MEMS = 1 - \sqrt{\frac{K_n}{P_n}}$.

³⁹ Si veda, Cook V.J. (1985), *The net present value of market share*, Journal of marketing, Summer, pag. 49-63. Cook V.J. (2006), *Competing for customer and capital*, Thomson.

Dall'equazione (1) si determina il *valore del moltiplicatore* “d” attraverso la seguente formula:

$$d = \frac{Imktg_i}{Imktg_n} \quad (2)$$

Secondo il “principio della forza” (Valdani e Acarani 2009)⁴⁰, se l'impresa vuole ambire ad ottenere un vantaggio competitivo di *lungo periodo* o, ottenere una posizione di *dominio* rispetto ai concorrenti, necessità di una quantità di risorse almeno *tre volte* superiore rispetto a quelle della concorrenza. Dunque di un valore di “d” uguale o maggiore di tre.

In questa ipotesi le risorse di marketing che permetterebbero di dominare la concorrenza sarebbero pari a:

$$Imktg_i = 3*(Imktg_n)$$

Il valore del coefficiente “d” tende ad aumentare o a diminuire in funzione delle diverse variabili legate al “terreno di gioco” che su di esso incidono (Valdani e Acarani 2009):

- a) la maggiore o minore efficacia ed efficienza delle risorse di marketing impiegate;
- b) la natura della struttura del mercato che favorisce o ostacola gli investimenti;
- c) le barriere competitive;
- d) la predisposizione della clientela;
- e) il sistema distributivo;
- f) la specificità merceologica del prodotto;
- g) le reazioni dei concorrenti.

“La misurazione dell'intento *difensivo/offensivo* di una strategia competitiva” (Valdani e Ancarani, 2009), può essere effettuata in relazione all'entità complessiva degli investimenti di marketing ma anche rilevata sulle singole componenti della proposizione di valore (brand, comunicazione, prezzo, ecc). L'obiettivo è quello di effettuare la comparazione con le spese dei concorrenti, per eseguire delle scelte di investimento mirate.

⁴⁰ Il termine “forza”, adottato nel linguaggio del marketing, deriva dal lessico militare ed indica che per sconfiggere il nemico in uno scontro testa a testa, è necessario disporre di volumi di fuoco secondo un rapporto di 3:1.

Ma la scelta più difficile è stabilire l'entità delle risorse da destinare agli investimenti di marketing, in funzione degli obiettivi che la strategia competitiva si prefigge di raggiungere (*difensiva/ offensiva*).

Per rispondere a questo problema un primo supporto proviene proprio dalla formula, appena richiamata, del “*principio della forza*”. Essa permette di stabilire l'entità delle risorse di marketing da “mettere in gioco” per ambire a raggiungere una certa *market share*; la formula è rappresentata dalla seguente equazione (Valdani e Ancarani 2009):

$$\text{Imktg}_i = \frac{Q_i}{100-Q_i} * (\text{Imktg}_n) \quad (\text{Formula del principio della forza}) \quad (3)$$

in cui:

Imktg_i = investimenti in marketing dell'impresa *i*-esima

Q_i = la quota di mercato alla quale aspira l'impresa

$$\frac{Q_i}{100-Q_i} = d \quad (\text{rappresenta il valore del moltiplicatore}) \quad (4)$$

Imktg_n = investimenti in marketing delle *n* imprese concorrenti

da cui si ricavi con semplici passaggi algebrici:

$$Q_i = \frac{\text{Imktg}_i}{\text{Imktg}_i + \text{Imktg}_n} \quad (5) \quad \text{che rappresenta la quota di mercato alla quale l'impresa può}$$

potenzialmente aspirare con gli investimenti di marketing prestabiliti⁴¹.

Riquadro 2.4 – La misurazione del valore del moltiplicatore “d” per realizzare una market share previsionale nel caso della compagnia aerea “Vola Facile”.

Supponiamo che la compagnia aerea “Vola Facile” aspiri, nei prossimi tre anni, a ottenere una quota di mercato del 20%.

Il management si interroga su quale dovrebbe essere l'entità delle spese di marketing per raggiungere l'obiettivo desiderato, visto che gli investimenti delle *imprese rivali* ammontano a 10.000.000 di euro

Si calcola prima il valore del *moltiplicatore* “d”:

$$d = \frac{Q_i}{100-Q_i} = \frac{20}{100-20} = 0,25 \quad \text{significa che per aspirare ad una quota di mercato relativa del 20\% bisogna investire il 25\% degli investimenti di marketing delle imprese concorrenti.}$$

Pertanto il valore degli investimenti dell'impresa “Vola Facile” sono dati da:

$$\text{Imktg}_i = d * (\text{Imktg}_n) = 0,25 * 10.000.000$$

⁴¹ La formula di Q_i deriva dalla formula adottata per calcolare la quota di mercato.

ovvero la compagnia aerea per aspirare ad una *market share* del 20% dovrà sostenere investimenti in marketing per 2.500.000 euro.

Questa *soluzione deterministica* permette di disporre di informazioni importanti per orientare la riflessione e le scelte dell'impresa; anche se "...dovrà essere valutata con ragionevolezza, con il sostegno dell'esperienza maturata, nel rispetto della specificità contestuale del mercato e dell'efficacia della strategia intrapresa" (Valdani e Ancarani 2009, pag.65).

Naturalmente se si conosce l'entità delle spese di marketing e si vuole calcolare la quota di mercato alla quale si può ambire, è sufficiente applicare la formula:

$$Q_i = \frac{Imktg_i}{Imktg_i + Imktg_n} = \frac{2.500.000}{2.500.000 + 10.000.000} = 0,2$$

2.1.3.3.1 La Market Efficiency Ratio (MER)

La formula del *principio della forza* ci permette di misurare l'entità delle risorse da investire in marketing, per aspirare ad una certa quota di mercato ma, non fornisce informazioni sulla qualità in termini di *efficacia* e di *efficienza* di tali investimenti e non tiene in considerazione le azioni dei concorrenti.

Come possiamo dunque misurare l'efficienza delle risorse di marketing?

Una metrica che può venirci incontro è il **MER** (*Marketing efficiency ratio*).

Il MER è una *metrica* che rappresenta un *indicatore di efficienza* degli investimenti di marketing (riferibile anche a singole voci). Questo indice consente di misurare in che modo l'impresa investe le sue risorse di marketing e rilevarne l'efficienza, in confronto ad un *valore teorico di efficienza* o degli investimenti dei concorrenti.

La formula del MER è la seguente:

$$MER_i = \frac{Imktg_i}{Imktg_t \text{ (teorici o di un rivale)}}$$

dove:

$Imktg_i$ = investimento in marketing dell'impresa i-esima

$Imktg_n$ = investimento "teorico" in marketing delle n imprese concorrenti

Il MER_i atteso o prospettico può assumere valori maggiori, minori o uguali a 1.

- Se il MER è > 1 significa che l'investimento di marketing dell'impresa i -esima è meno efficiente degli investimenti del/i concorrente/i, perché l'impresa sta spendendo di più di quanto dovrebbe;
- Se il MER è < 1 significa che l'investimento di marketing dell'impresa i -esima è più efficiente degli investimenti del/i concorrente/i, perché l'impresa sta spendendo di meno di quanto dovrebbe;
- Se il MER è $= 1$ significa che l'investimento di marketing dell'impresa i -esima è pari al costo teorico che l'impresa i -esima avrebbe dovuto spendere, per cui non ci sono gap tra quanto le risorse sono costate e quanto sarebbero dovuto costare.

Esemplificazione numerica: la determinazione del MER nel caso della compagnia aerea “Vola Facile”.

La compagnia aerea “Vola Facile” attualmente detiene una quota di mercato pari al 12%, con investimenti in marketing pari a 800.000 euro; gli investimenti dei concorrenti ammontano a 10.000.000 di euro.

Qual' è il valore del MER che consente di determinare *l'efficienza* degli investimenti di marketing dell'impresa?

Possiamo calcolare in primis il valore del moltiplicatore degli investimenti ovvero “ d ” *teorico*.

$$d = \frac{12}{100-12} = 0,136 \text{ valore teorico di “d” per ambire ad una quota di mercato del 12\%};$$

il valore di “ d ” *effettivo* lo possiamo ricavare dalla formula:

$$Imktg_i = d*(Imktg_n)$$

da cui

$$d = \frac{Imktg_i}{Imktg_n} = \frac{800.000}{10.000.000} = 0,08$$

Il valore *dell'investimento teorico* che l'impresa dovrebbe sostenere per difendere la sua quota di mercato è pari a:

$$Imktg_i = \frac{12}{100-12} * 10.000.000 = 1.363.636,36$$

Nel nostro caso l'impresa "Vola Facile" sostiene spese per investimenti in marketing pari a 800.000 euro contro un *valore teorico* degli investimenti pari a 1.363.636,36. Dalla formula risulta che il valore del MER della compagnia è il seguente:

$$\mathbf{MER}_i = \frac{\text{Imktg}_i}{\text{Imktg}_t \text{ (teorici o di un rivale)}} = \frac{800.000}{1.363.636,36} = \mathbf{0,58\bar{6}} < 1 \text{ per cui risulta che}$$

l'impresa è *più efficiente* dei rivali.

La differenza tra il *valore teorico* e il *valore effettivo* degli investimenti indica "l'economia di efficienza del *business model* commerciale dell'impresa" (Valdani e Ancarani, 2009).

2.1.3.3.2 La scelta di incrementare la market share

In termini economici, da cosa dipende la scelta di un'impresa di incrementare la quota di mercato?

La decisione è legata alla redditività degli investimenti in marketing. Un'impresa decide di incrementare la sua market share se gli investimenti di marketing permettono di realizzare dei profitti superiori al costo sostenuto per un punto incrementale di quota di mercato.

Pertanto la domanda che ci poniamo è: quali investimenti è necessario sostenere per incrementare la quota di mercato dell'1%, nell'ipotesi in cui questo incremento consente di conseguire dei profitti?

Se l'investimento per incrementare *un punto* di quota di mercato costasse di meno dei profitti generati, l'impresa avrebbe convenienza a perseguire l'obiettivo di incremento della market share. Viceversa se l'investimento fosse superiore al profitto generato dall'incremento di un punto percentuale di quota, l'impresa dovrebbe mantenere la *market share attuale*.

Il punto fino al quale l'impresa può spingersi, nell'incremento della quota di mercato, coincide con il livello di *market share* in corrispondenza del quale i costi marginali, per incrementare un punto di quota, equivalgono ai ricavi marginali realizzati dall'incremento di un punto percentuale (Valdani e Ancarani, 2009).

Per poter rispondere alla domanda bisogna stimare (Valdani e Ancarani, 2009):

- a) I *ricavi* potenzialmente realizzabili dall'incremento di *un punto* di *market share*;
- b) I *margin*i potenzialmente realizzabili dall'incremento di *un punto* di *market share*;
- c) Gli *investimenti* da sostenere per incrementare un *punto di quota*;
- d) Il *livello* di *quota* in coincidenza del quale si realizza la massimizzazione dei profitti (EBITDA).

I ricavi per punto di quota di mercato. Per determinare i **ricavi** per punto di quota si ha:

$$R_{pq} = \frac{R_n}{100}$$

dove:

R_{pq} = ricavo per punto di quota

R_n = ricavi del gruppo strategico

100 = punti della quota cumulata

Il margine realizzabile dall'incremento di un punto di market share. Per calcolare il profitto (margine) realizzabile dall'incremento di un punto di quota si ha:

$$m = (R_n * ML_i) / 100$$

dove:

R_n = ricavi del gruppo strategico

m_i = margine per punto di quota

ML_i = margine lordo dell'impresa i-esima

100 = punti della quota cumulata

Gli investimenti da sostenere per incrementare un punto di quota. Per calcolare gli investimenti incrementali di marketing per aumentare la market share di un punto di quota si hanno:

- a) $K = \frac{Imktg_n * MER_i}{100}$ (*investimento d'ingresso*)

Questa prima formula si riferisce a un'impresa che sostiene investimenti in fase di *start-up* per conquistare il primo punto di quota di mercato.

dove:

$Imktg_n$ = investimenti di marketing complessivi dei concorrenti

MER_i = *Marketing efficiency ratio* impresa i-esima

100 = punti della quota cumulata

K = investimento d'ingresso di un punto di quota in ingresso

$$b) C_{iq} = \frac{100 * Imktg_n * MER_i}{(100 - Q_i)^2} \quad (\text{investimento incrementale per un punto di quota})$$

Questa seconda formula si riferisce a un'impresa che sostiene investimenti per incrementare la market share di un punto di quota.

dove:

C_{iq} = investimento per un punto di quota per l'impresa i-esima

$Imktg_n$ = investimenti di marketing complessivi dei concorrenti

MER_i = *Marketing efficiency ratio* impresa i-esima

Q_i = obiettivo di incremento della quota di mercato

100 = punti della quota cumulata

Esemplificazione numerica: Calcolo dei ricavi, dei margini e degli investimenti per l'incremento di un punto di market share.

Con riferimento alla compagnia aerea *“Vola Facile”* dell'esempio precedente, la tabella 2.10 rappresenta il *database* per il calcolo dei valori derivanti dall'incremento di un punto di quota di mercato.

Tabella 2.10 - Data base dei valori economici dell'impresa *“Vola Facile”* e dei rivali

	Ricavi (mln euro)	Market share attuale %	Costi variabili %	Margine lordo (mln euro)	Margine lordo %	Investimenti in marketing	EBITDA (mln euro)
Impresa i-esima	1.500	12	25	1.125	75	800	325
Altri rivali	21.000	88	32	14.280	68	10.000	4.280
Totale Arena competitiva	22.500	100	32*	15.405	68*	10.800	4.605

Fonte: nostro adattamento da Valdani e Ancarani (2009)

* Valore medio

Sulla base dei valori presenti nella tabella 2.10, si ha:

$$1) R_{pq} = \frac{R_n}{100} = \frac{22.500.000}{100} = 225.000$$

$$2) m = (R_n * ML_i) / 100 = (22.500.000 * 0,75) / 100 = 168.000$$

Adottando i valori degli investimenti di marketing presenti nel database e il valore del MER (0,586), calcolati nell'esercizio precedente per l'impresa "*Vola Facile*", otteniamo:

$$3) K = \frac{Imktg_n * MER_i}{100} = \frac{10.000 * 0,58\bar{6}}{100} = 58.600$$

$$4) C_{iq} = \frac{100 * Imktg_n * MER_i}{(100 - Q_i)^2} = \frac{100 * 10.000 * 0,58\bar{6}}{(100 - 13)^2} = 77.500$$

Qual è quindi la quota di mercato in corrispondenza della quale si massimizza il profitto che deriva dagli investimenti in marketing?

Siamo arrivati alla fine del nostro percorso, iniziato con il paragrafo 2.1.3.3, che ci consente di calcolare la MEMS.

2.1.3.3.3 La Maximum earning market share (MEMS)

La *metrica* che permette di misurare la **quota di mercato** a cui corrisponde la **massima redditività** è rappresentata dalla **MEMS** (*Maximum earning market share*).

La formula è la seguente:

$$MEMS^{42} = 1 - \sqrt{\frac{K_n}{P_n}}$$

dove:

MEMS = market share che massimizza i profitti

K_n = investimenti di marketing dei rivali moltiplicati per il MER dell'impresa

P_n = ricavi del gruppo strategico moltiplicati per il margine lordo dell'impresa

Utilizzando i dati dell'esercizio precedente relativi alla compagnia aerea "*Vola Facile*", si ha:

$$\begin{aligned} MEMS &= 1 - \sqrt{\frac{10.000.000 * 0,58\bar{6}}{22.500.000 * 0,75}} = 1 - \sqrt{\frac{10.000.000 * 0,58\bar{6}}{22.500.000 * 0,75}} = \\ &= 1 - \sqrt{\frac{5.866.666,66}{16.875.000}} = 1 - \sqrt{0,34786046} = 1 - 0,589796965 = \mathbf{0,410203034} \end{aligned}$$

⁴² Per la spiegazione matematica della formula si veda: Valdani ed Ancarani (2009), "*Marketing strategico. I risultati delle strategie di marketing*", Egea, pag. 75.

Il valore **0,41** (arrotondato) rappresenta la **quota di mercato prospettica** che **massimizza i profitti** della compagnia aerea “*Vola Facile*”.

2.1.3.3.4 I valori economici in corrispondenza della MEMS

La domanda ulteriore che possiamo chiederci a questo punto è la seguente:

quali sono i valori totali del **fatturato, dei costi variabili, del margine lordo, degli investimenti e dell’ EBITDA** dell’impresa “*Vola Facile*”, corrispondenti alla *quota di mercato che massimizza la redditività?*

Il Fatturato totale. Se consideriamo la quota di mercato a valori, la formula è:

$$Q_i = \frac{R_i}{R_n} * 100 \text{ da cui}$$

la formula del **fatturato** dell’impresa i-esima è: $R_i = Q_i * R_n$

nel nostro caso si pone $Q_i = \text{MEMS}$

per cui

$R_i = \text{MEMS} * R_n$ (formula del fatturato totale)

dove

R_i = ricavi dell’impresa i-esima

MEMS = market share che massimizza i profitti

R_n = ricavi del gruppo strategico di riferimento

Nel caso specifico dell’esempio della compagnia aerea “*Vola Facile*” si ha:

$$\begin{aligned} R_{i \text{ MEMS}} &= \text{MEMS} * R_n = 0,410203034 * 22.500.000 \\ &= 9.229.568,288 \end{aligned}$$

I Costi variabili totali. Sempre con riferimento al valore MEMS è possibile determinare i **costi variabili totali** stimati dell’impresa.

$CV_i = R_{i \text{ MEMS}} * CV\%$ (formula dei costi variabili).

Nel caso specifico dell’esempio della compagnia aerea “*Vola Facile*” si ha:

$$CV_i = R_{i \text{ MEMS}} * CV\% = 9.229.568,288 * 0,25 = 2.307.392,07$$

Il margine lordo totale. A questo punto possiamo determinare il margine lordo sempre riferito al valore MEMS.

$$\mathbf{ML}_{i\text{ MEMS}} = \mathbf{R}_{i\text{ MEMS}} - \mathbf{CV}_{i\text{ MEMS}}\% \text{ (formula del margine lordo)}$$

Nel caso specifico dell'esempio della compagnia aerea "Vola Facile" si ha:

$$\mathbf{ML}_{i\text{ MEMS}} = \mathbf{R}_{i\text{ MEMS}} - \mathbf{CV}_{i\text{ MEMS}} = 9.229.568,288 - 2.307.392,07 = 6.922.176,22.$$

In corrispondenza di un valore MEMS di circa il 41%, l'impresa aerea conseguirebbe un margine lordo ($\mathbf{ML}_{i\text{ MEMS}}$) di 6.922.176,22.

Gli investimenti totali. Con i dati di cui si dispone si può calcolare l'ammontare degli investimenti necessari per conseguire il MEMS.

La formula è quella del *principio della forza* a cui si integra il valore del **MER** (*Marketing efficiency ratio*).

Pertanto la formula è la seguente:

$$\mathbf{Imktg}_i = \frac{Q_i}{100-Q_i} * (\mathbf{Imktg}_n) * \mathbf{MER}_i \text{ (Formula degli investimenti)}$$

Nel caso specifico dell'esempio della compagnia aerea "Vola Facile" si ha:

$$\begin{aligned} \mathbf{Imktg}_{i\text{ MEMS}} &= \frac{Q_i}{100-Q_i} * (\mathbf{Imktg}_n) * \mathbf{MER}_i = \\ &= \frac{41}{100-41} * 10.000.000 * 0,58\bar{6} = 4.076.836,154 \end{aligned}$$

Il valore EBITDA. Infine si procede a determinare il valore dell'EBITDA:

$$\mathbf{EBITDA}_{i\text{ MEMS}} = \mathbf{ML}_{i\text{ MEMS}} - \mathbf{Imktg}_{i\text{ MEMS}} \text{ (formula EBITDA)}$$

Nel caso specifico dell'esempio della compagnia aerea "Vola Facile" si ha:

$$\mathbf{EBITDA}_{i\text{ MEMS}} = \mathbf{ML}_{i\text{ MEMS}} - \mathbf{Imktg}_{i\text{ MEMS}} = 6.922.176,22 - 4.076.836,154 = 2.845.340,06$$

Mentre il valore attuale dell'EBITDA dell'impresa è pari a 325.000 euro, ovvero circa l'11,5% del valore EBITDA MEMS.

Per concludere possiamo sottolineare che queste *metriche* sono applicate ad un *mercato semplificato* in cui non si tiene conto della reazione dei concorrenti o di altre variazioni di scenario (Valdani e Ancarani, 2009).

Questi *valori stimati* permettono al *marketer* di poter comunicare, attraverso un linguaggio comune con gli uomini della finanza ed avere dei dati che consentano di colmare il *tradizionale divario* tra il *marketing* e la *finanza* (Gupta e Lehmann, 2008), per supportare le richieste di budget adeguati.

In questo paragrafo abbiamo cercato di analizzare l'apporto che l'incremento e l'ottimizzazione della quota di mercato può teoricamente fornire alla NMC.

2.1.4 La Customer satisfaction

Nelle pagine precedenti abbiamo evidenziato che per poter incrementare il valore della NMC (*net marketing contribution*), che evidenzia il contributo della funzione marketing alla creazione di valore, l'impresa può agire attraverso tre macrostrategie (Busacca e Bertoli, 2009):

- i) lo sviluppo della domanda primaria
- ii) l'incremento della quota di mercato
- iii) il miglioramento della redditività

L'adozione di queste strategie si dimostra efficace se l'impresa è in grado di mettere al centro delle proprie scelte il cliente. Il valore dell'impresa è correlato al valore per il cliente, il quale dipende dalla sua soddisfazione che a sua volta condiziona l'ampiezza delle relazioni con l'impresa e di conseguenza le sue performance (Valdani e Busacca 1999).

Secondo alcuni studiosi, le imprese che riescono a ottenere i maggiori incrementi annui del valore delle loro azioni, sono quelle che effettuano investimenti per aumentare la *soddisfazione interna* (dei dipendenti) ed *esterna* (dei clienti) (Payne, e Frow, 2005; Gruca e Rego, 2005).

I clienti soddisfatti permettono alle imprese di ottenere un incremento e una stabilizzazione dei flussi di cassa netti (Fornell et al, 2006) e anche l'aumento e il consolidamento dei ricavi.

La *soddisfazione* o la *insoddisfazione* di un cliente indica:

“una particolare sensazione di piacere o disappunto derivante dal confronto tra le prestazioni percepite di un prodotto (...) e le proprie aspettative” (Kotler e Keller, 2008, pag. 177).

Se le aspettative superano le prestazioni del prodotto, il cliente rimane *insoddisfatto*, quando le prestazioni del prodotto coincidono con le attese il cliente è *soddisfatto*, nel caso in cui le prestazioni superano le attese allora il cliente è *entusiasta*.

La *customer satisfaction* può essere definita come un “*modus operandi*” dell'imprenditore, dunque non è semplicemente una tecnica ma una filosofia di gestione dell'impresa orientata a (Busacca e Bertoli, 2009; Valdani e Ancarani, 2009):

- a) *manifestare la capacità di generare valore*, ossia di garantire la *qualità*⁴³ del sistema d'offerta e confermare le aspettative dei clienti attraverso l'ottenimento di benefici superiori al prezzo corrisposto;
- b) *anticipare e gestire le attese dei clienti*, ovvero adottare un comportamento proattivo diretto a realizzare prestazioni superiori alle attese del cliente;
- c) *dimostrare responsabilità nei loro interessi*, intesa come la volontà di agire nell'interesse del cliente, tenendo comportamenti che rafforzano la fiducia verso l'impresa.

La *customer satisfaction* pertanto è un *costrutto sottrattivo* (Costabile, 1996) che risulta dalla differenza percepita tra il *valore desiderato*, il *valore atteso* e il *valore percepito*.⁴⁴

Il *valore desiderato* rappresenta una sorta di valore ideale che il cliente si costruisce in base ai propri obiettivi;

⁴³ L'american Society for Quality Control definisce la *qualità* come “*l'insieme degli attributi e delle caratteristiche di un prodotto o servizio che riflettono la sua capacità di soddisfare bisogni espliciti o impliciti*”. In questa definizione emerge un chiaro orientamento alla soddisfazione del cliente, poiché i prodotti di qualità dell'impresa sono quelli che soddisfano o superano le aspettative del cliente.

⁴⁴ Il concetto di *valore per cliente* si basa sulle percezioni di valore di un prodotto da parte del cliente, esso scaturisce dal confronto, in forma di rapporto o in termini sottrattivi (Raimondo e Miceli, 2005) tra i vantaggi (di tipo funzionale, emozionale, simbolico, esperienziale, ecc) che un'offerta garantisce, e l'insieme dei sacrifici monetari e non che il cliente è chiamato a sostenere (Zeithaml, 1988).

il *valore atteso* indica il valore che il cliente si attende di ricevere in base alle convinzioni da questi formulate sulla base delle promesse esplicite ed implicite dell'impresa;

il *valore percepito* è la differenza tra tutti i vantaggi ed i costi associati all'offerta dal cliente anche rispetto alle alternative percepite.

Le principali *motivazioni teoriche* di crescita dell'orientamento alla *customer satisfaction*, nelle economie avanzate, sono da ricercare nella complessità dell'ambiente e delle imprese.

Questa situazione ha stimolato un forte interesse per lo studio delle risorse e delle capacità immateriali che contribuiscono in maniera prevalente a creare valore per le imprese, attraverso il presupposto fondamentale della *customer satisfaction* (Valdani e Ancarani, 2009)⁴⁵.

In termini di *gestione pratica* delle aziendale, le motivazioni che hanno portato la *customer satisfaction* a divenire uno dei temi più importanti nell'agenda dei problemi gestionali delle imprese, è determinato dalla contabilizzazione dei costi diretti ma soprattutto indiretti della insoddisfazione della clientela (Valdani e Ancarani, 2009)⁴⁶.

2.1.4.1 La misurazione della Customer satisfaction

Da quanto detto finora, emerge la necessità per le imprese orientate alla soddisfazione del cliente, di sviluppare capacità di interazione e di *co-produzione* dirette a comprendere in profondità il sistema cognitivo dei clienti; inoltre, di dotarsi di sistemi analitici per verificare sistematicamente l'allineamento tra il proprio sistema cognitivo e quello dei clienti (Busacca e Bertoli, 2009).

Infatti la realizzazione di misurazioni sistematiche della *customer satisfaction* rappresenta un *driver* fondamentale per la fidelizzazione del cliente che in genere, se è molto soddisfatto, tende a (Kotler e Keller, 2007):

⁴⁵ Secondo Valdani e Busacca (1992, 1994), la rilevanza dell'orientamento alla *customer satisfaction* è evidenziata dai nessi di causalità tra *customer satisfaction*, risorse immateriali e fonti del vantaggio competitivo.

⁴⁶ Una ricerca del TARP (*Technical Assistance Research Programs*) citata da Fedel (2009), Valdani e Busacca (2009), evidenzia che su 26 *clienti insoddisfatti* solo uno manifesta la sua insoddisfazione, di conseguenza i costi dell'insoddisfazione vengono imputati solo al 4% dei clienti.

- a) rimanere fedele all'impresa o al *brand* più a lungo;
- b) acquistare di più man mano che il sistema d'offerta aggiorna i prodotti e ne introduce di nuovi;
- c) diffonde giudizi positivi sui prodotti e sul brand/impresa, innescando un passaparola virtuoso;
- d) riduce la sua attenzione verso le marche concorrenti;
- e) diminuisce la sensibilità al prezzo;
- f) fornisce suggerimenti alle imprese;
- g) implica minori costi per l'impresa rispetto ad un nuovo cliente.

Infatti se il livello di soddisfazione del cliente è elevato, la sua fedeltà tende a aumentare divenendo “il principale motore della performance finanziaria a lungo termine” (Lambin, 2008).⁴⁷

La customer satisfaction è dunque un *antecedente* ed una *conseguenza* della *fiducia* sulla quale si basano le relazioni di mercato (Castaldo, 2002)⁴⁸.

Nella prospettiva CBV (Customer based view),⁴⁹ la *soddisfazione del cliente* alimenta l'*ampiezza* e la *qualità* delle *relazioni* tra impresa e cliente. Da queste variabili dipende il *valore dell'impresa*, che a sua volta incrementa la soddisfazione dei finanziatori che possono investire in risorse umane, know-how, processi produttivi e prodotti (Valdani e Busacca, 1999; Busacca e Bertoli, 2009).

Alcuni autori (Reichheld, 1996; Mittal e Kamakura, 2001) hanno, però, messo in discussione il rapporto tra *customer satisfaction* e *fedeltà*, mentre Oliver (1999) sottolinea che “rinnegare” la *customer satisfaction* rappresenta un approccio non condivisibile.

⁴⁷ Per approfondire il rapporto tra *grado di soddisfazione* e *fedeltà* si vedano le ricerche condotte dall'impresa *Rank Xerox* e il modello di Jones e Sasser (1995), in cui si evidenzia che tale rapporto è diverso in base al tipo di mercati (*non competitivi* e *competitivi*) e, nei *mercati competitivi* un *cliente è fedele* se è non semplicemente soddisfatto ma “pienamente soddisfatto” (Lambin, 2008).

⁴⁸ La *fiducia* rappresenta una *risorsa immateriale* che può essere definita come “una forma di conoscenza, che richiede un minor numero di dati per effettuare qualunque scelta” (Vicari, 1991).

⁴⁹ Secondo Valdani e Busacca (1999), il circolo virtuoso del modello della *Customer based-view* evidenzia una *correlazione* tra il valore che l'impresa è in grado di generare per i propri clienti, il valore dei clienti, e il valore del capitale aziendale.

Secondo Reichheld (1996) le imprese dovrebbero svincolarsi dell'approccio di *customer satisfaction* in quanto, se adottato con iniziative pianificate e organizzate potrebbe dare origine ad uno spreco di risorse. Infatti si parla di "*satisfaction trap*" per indicare che l'orientamento alla *customer satisfaction* perseguito dalle aziende non è necessariamente sinonimo di *Loyalty*.

Mittal e Kamakura (2001), invece sottolineano che non esiste una *relazione* tra *soddisfazione* e *riacquisto*.

Secondo Oliver (1999), la *soddisfazione* rappresenta un momento determinante nel processo di *costruzione della fedeltà del cliente*⁵⁰. La soddisfazione perde di rilevanza nel momento in cui subentra il meccanismo della *fiducia*, che contribuisce, in una ipotesi di relazione favorevole, a creare forme di fedeltà sempre più intense (Castaldo e Busacca, 2002).

Per rispondere alle esigenze, prima esposte, di misurazione dei *gap* della *customer satisfaction*, che assumono grande rilevanza sul piano gestionale, (Busacca e Bertoli, 2000), si richiama il modello multi attributo *à la Fishbein*, applicato al modello (figura 2.4) di Valdani e Busacca (1992).

Fig. 2.4 – Modello per l'analisi dei gap del customer satisfaction



Fonte: Valdani e Busacca (1992)

⁵⁰ Secondo Oliver (1999) si possono individuare diversi *gradi di fedeltà*: la *fedeltà cognitiva* ossia riconoscere la superiorità del prodotto, rispetto ai concorrenti; la *fedeltà affettiva* derivante dalle forti emozioni della relazione che crea uno stato di piacere e di attaccamento al brand; la *fedeltà conativa* indica una situazione di forte partecipazione e coinvolgimento e desiderio di riacquistare il brand; infine la *fedeltà proattiva* in cui il cliente si identifica con il brand e vuole agire a favore del brand.

Il modello consente di effettuare un controllo sistematico dell'efficacia delle azioni messe in atto dalle aziende, per aumentare il valore per i consumatori.

Secondo tale approccio, la soddisfazione della clientela è pienamente raggiunta quando le quattro forme di pianificazione coincidono tra loro e, confluiscono al centro con la soddisfazione offerta dall'impresa.

L'obiettivo è *misurare, interpretare e rimuovere* gli scostamenti tra quanto atteso e percepito dall'impresa e dai clienti.

Nella tabella 2.11 viene effettuata una sintesi:

- i) del significato dei gap;
- ii) delle cause determinanti;
- iii) delle metodologie per ridurli o rimuoverli.

Tabella 2.11 – Significato, cause e rimozione dei gap

Gap	Significato	Cause	Rimozione dei gap
Gap di sintonia	Incapacità dell'impresa di definire correttamente i bisogni e le aspettative dei clienti (e dei <i>prospect</i>), e di allineare l'offerta alla domanda, determinando insoddisfazione dei clienti e riduzione del valore aziendale.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Product offering</i> disallineata con le aspettative dei consumatori 2. insufficiente comprensione della domanda (complessa ed articolata), (Valdani e Ancarani, 2009) e dei suoi rapidi cambiamenti; 3. incapacità di comprendere/servire le mutevoli e crescenti esigenze/aspettative del target 4. inadeguatezza delle risorse dedicate alla comprensione della domanda attuale e potenziale; 5. scarsa partecipazione della clientela in tutte le fasi della vita del prodotto; 6. bassa attenzione verso i cambiamenti dell'ambiente esterno; 7. resistenze interne al cambiamento; 8. incoerenza di posizionamento dell'impresa /brand/prodotto; 9. incoerenza tra risorse possedute e target individuato. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Affinare i metodi di ricerca per l'analisi e la segmentazione della domanda; 2. migliorare il sistema informativo; 3. potenziare le relazioni con i clienti in una logica di co-creazione; 4. incrementare le relazioni con gli stakeholder; 5. studiare gli effetti delle tendenze dell'ambiente sull'impresa e viceversa (<i>marketing intelligence</i>) (Busacca e Bertoli, 2009, Valdani e Ancarani, 2009).
Gap di valore	Disallineamento tra la soddisfazione attesa dal cliente e quella percepita.	<p>Le cause si possono distinguere (Busacca e Bertoli, 2009):</p> <p><i>cause generali esplicite:</i> gap di sintonia, percezione, progettazione e/o realizzazione, allineamento e/o coinvolgimento e consonanza;</p> <p><i>Cause generali:</i> inadeguato patrimonio di risorse intangibili;</p> <p><i>cause specifiche esplicite:</i> errata analisi dei sistemi di percezione e di preferenze dei clienti;</p> <p><i>cause specifiche latenti:</i> errata definizione e attivazione della catena mezzi-fini.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ridurre le aspettative e modificare le convinzioni dei clienti verso l'offerta; 2. rafforzare il sistema d'offerta in termini di attributi (funzionali, simbolici, esperenziali etc) 3. "modificare la configurazione del valore desiderato dal cliente, mediante azioni sulle preferenze e sui criteri di scelta individuali" (Busacca e Bertoli, 2009 pag. 230; Valdani e Ancarani, 2009, pag. 89). 4. lo sviluppo delle competenze tecnologiche, di mercato ed integrative (Vicari e Verona, 2000)

Gap di percezione	Indica lo scostamento tra la soddisfazione percepita, e la soddisfazione derivante dalle caratteristiche misurabili dei prodotti offerti dal impresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenziale inespresso delle caratteristiche del prodotto perché non pienamente apprezzato dal cliente; 2. scostamento tra il posizionamento percepito dal cliente e quello teorico del profilo di offerta (univocamente accertabile); 3. incapacità di comunicare adeguatamente le caratteristiche della propria offerta per una errata strategia di comunicazione; 4. vanificazione dello sforzo comunicativo a causa di una distonia tra le strutture cognitive del cliente e dell'impresa; 5. divergenze utilizzate dal consumatore e dall'impresa nella scelta delle caratteristiche per inferire il livello qualitativo dei prodotti (Vadani e Ancarani, 2009). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modifica e/o aggiustamento delle politiche di comunicazione e controllo dell'efficacia e dell'efficienza delle risorse impiegate; 2. razionalizzazione delle risorse investite in comunicazione, ridefinizione dei contenuti inviati ai clienti.
Gap di progettaz. e realizzaz.	<p>Gap di progettazione: si riferisce alla divergenza tra “gli standard qualitativi condivisi dall'organizzazione e la qualità effettivamente offerta al mercato;</p> <p>gap di realizzazione: si riferisce alla incapacità dell'impresa di realizzare un'offerta perfettamente aderente alle specifiche di progetto.</p>	<p>Le cause di gap di progettazione e realizzazione sono sintetizzabili in (Valdani e Ancarani, 2009):</p> <ol style="list-style-type: none"> a) una sorta di miopia strategica nella fasi di ideazione e progettazione e sviluppo dell'offerta; b) distorsioni di carattere organizzativo; c) una inadeguata pianificazione dell'attività innovativa; d) inadeguata livello di conoscenza e di risorse creative dei processi di progettazione, sviluppo, produzione dei prodotti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coinvolgimento delle clientela nella fase di individuazione dei bisogni e di progettazione del prodotto; 2. Realizzazione dei concept di prodotto basati sulle attese future dei clienti con il contributo delle loro idee; 3. maggiore integrazione interna tra le aree di R&S, marketing e produzione.
Gap di consonanza	Indica le divergenze tra il livello di <i>customer satisfaction</i> percepito dalla clientela e quello dichiarato ed assunto come obiettivo dal personale.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Errata percezione delle esigenze dei consumatori (<i>gap di sintonia</i>); 2. incapacità del top management di comunicare efficacemente al personale gli obiettivi da perseguire (<i>gap di allineamento</i>); 3. inadeguatezza delle risorse umane materiali ed immateriale per il perseguimento degli obiettivi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interventi finalizzati a sviluppare le conoscenze dell'organizzazione.
Gap di allineam. e Coinvolg.	<p>Gap di allineamento: indica la divergenza tra il valore per il cliente pianificato dal management e, il valore percepito dal personale.</p> <p>Gap di coinvolgimento: indica la divergenza tra il valore per il cliente pianificato dal management e, il valore offerto dall'impresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. struttura organizzativa inadeguata, comunicazione interna carente, scarso orientamento al lavoro in team, resistenze al cambiamento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creare consenso e partecipazione di tutti i livelli dell'organizzazione al processo di cambiamento orientato alla <i>customer satisfaction</i>; 2. creare una visione unitaria sulle criticità della customer satisfaction attraverso i lavori in team e la collaborazione interfunzionale (<i>customer action team</i>); 3. migliorare i processi di gestione delle risorse umane, riprogettare i processi aziendali in base ad una logica di <i>customer-centered</i>.

Fonte: nostra elaborazione da Busacca e Bertoli (2008); Valdani Ancarani (2009)

Pertanto per la *gestione della customer satisfaction* i passaggi fondamentali sono:

- i) la misurazione dei gap;
- ii) individuazione delle cause ed interpretazione dei gap;
- iii) rimozione dei gap attraverso un piano di miglioramento.

La *misurazione dei gap* implica, a priori, la raccolta di dati relativi a:

- a) l'*importanza* assegnata agli *attributi* del prodotto considerato da parte dei *clienti*, del *management* e del *personale aziendale*;
- b) il *livello di performance* percepito dai consumatori, pianificato dal management e perseguita dal personale dell'impresa.

Una volta che si hanno a disposizione i dati⁵¹ di *importanza* e di *performance* si possono calcolare, attraverso delle *metriche*:

- i) il valore desiderato e percepito dal cliente;
- ii) il valore pianificato dal management;
- iii) il valore percepito dal personale;
- iv) il valore offerto dall'impresa.

Di seguito vengono riportate (tabella 2.12), le *formule* che permettono di calcolare i suddetti valori (Busacca e Bertoli, 2009).

Tab. 2.12 - Formule del valore nella customer satisfaction

Valore	Formule	Significato
Valore desiderato dal cliente (WDC)	$WDC = \sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i$	IC _i indica l'importanza assegnata all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto da parte del cliente PDC _i rappresenta la performance desiderata dal cliente relativa all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto n è il numero di attributi del prodotto considerato
Valore percepito dal cliente (WPC)	$WPC = \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i$	IC _i indica l'importanza assegnata all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto da parte del cliente; PPC _i rappresenta la performance percepita dal cliente relativa all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto; n è il numero di attributi del prodotto considerato.
Valore pianificato dal management aziendale (WPM)	$WPM = \sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i$	IM _i indica l'importanza assegnata all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto da parte del management; PPM _i rappresenta la performance pianificata dal management relativa all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto; n è il numero di attributi del prodotto considerato. ...(Continua)

⁵¹ I dati relativi all'individuazione dei *fattori critici di successo del business* si possono raccogliere attraverso un'analisi di mercato; dopo questa fase si chiede ai clienti e ai dipendenti (con una ricerca a campione esterna e interna) e al management di esprimere il livello di importanza dei suddetti fattori critici di successo.

Valore recepito dal personale (WRP)	$WRP = \sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i$	IP_i indica l'importanza assegnata all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto da parte del personale; PRP_i rappresenta l'obiettivo di performance recepito dal personale, relativo all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto; n è il numero di attributi del prodotto considerato.
Valore offerto dall'impresa (WOI)	$WOI = \sum_{i=1}^n IC_i * PO_i$	IC_i indica l'importanza assegnata all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto da parte del cliente; PO_i rappresenta la performance oggettiva dell'impresa relativa all' <i>i-esimo</i> attributo del prodotto.

Fonte: nostra elaborazione da formule di Busacca e Bertoli (2009)

Dalle *formule del valore* della customer satisfaction, riportati in tabella 2.12, si possono ricavare (tabella 2.13) le *formule dei gap di valore* (Busacca e Bertoli, 2009)

Tab.2.13 – Formule dei gap di customer satisfaction

Gap	Differenza tra Valori	Formule
gap di valore	(Valore desiderato dal cliente) – (Valore percepito dal cliente)	$\sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i$
gap di sintonia	(Valore desiderato dal cliente) – (Valore pianificato dal management aziendale)	$\sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i - \sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i$
gap di allineamento/coinvolgimento	(Valore pianificato dal management aziendale) – (Valore recepito dal personale)	$\sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i - \sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i$
gap di progettazione realizzazione	(Valore recepito dal personale) – (Valore offerto dall'impresa)	$\sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PO_i$
gap di percezione	(Valore offerto dall'impresa) – (Valore percepito dal cliente)	$\sum_{i=1}^n IC_i * PO_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i$

Fonte: nostra elaborazione da formule riportate in Busacca e Bertoli (2009)

Esemplificazione numerica: l'applicazione del modello dei gap nel caso di un albergo

“*Relax*” è un albergo a 4 stelle, situato nel centro di una città di medie dimensioni del nord Italia a forte concentrazione industriale in cui è intensa la concorrenza tra strutture ricettive. L'albergo si rivolge prevalentemente ad una clientela business.

I dati di cui dispone l'albergo (tabella 2.14), relativi ai *fattori critici di successo*, sono stati raccolti attraverso un'analisi di mercato.

Dopo questa prima fase è stato chiesto ai *clienti* e ai *dipendenti* (con una ricerca a campione esterna ed interna) ed al *management* di esprimere il *livello di importanza* dei suddetti *fattori critici di successo*.

Tabella 2.14 - Risultati della ricerca sul livello di importanza dei fattori critici di successo

Fattori critici di successo	Importanza %	Livello percepito dai consumatori	Livello di performance per i consumatori	Performance pianificata dai manager	Performance perseguita dai dipendenti	Performance effettiva di Relax
Assistenza del front office	0,26	2,7	4	4,2	4,2	3
Comfort delle stanze	0,3	3,6	5	3,3	3,8	3,6
Atmosfera globale dell'albergo	0,24	3,5	5	4,2	3,5	4
Rapporto qualità/Prezzo	0,2	3,7	3,7	4,2	4,2	4,2

Fonte: nostra elaborazione

Per la stima dei *gap di customer satisfaction*, si procede attraverso la stima dei valori alla Fishbein come in tabella 2.15.

Per esempio il valore di **1,092** relativo all'assistenza del front office *desiderato dai consumatori*, si calcola moltiplicando la performance pianificata dai manager per la percentuale di importanza relativa al fattore critico di successo ($4,2 * 0,26 = 1,092$).

Tabella 2.15 Stima del valore alla Fishbein dell'albergo "Relax"

Fattori critici di successo	Offerto "oggettivo"	Percepito dai consumatori	Desiderato dai consumatori	Pianificato dai manager	Recepito dal personale
Assistenza del front office	0,78	0,702	1,092	1,04	1,092
Comfort delle stanze	1,08	1,08	0,99	1,5	1,14
Atmosfera globale dell'albergo	0,96	0,84	1,008	1,2	0,84
Il rapporto qualità-prezzo	0,84	0,74	0,84	0,74	0,84
TOTALI	3,66	3,362	3,93	4,48	3,912

Fonte: nostro adattamento da Valdani e Ancarani (2009)

Successivamente, dai dati riportati in tabella 2.15 si possono ottenere i *valori dei gap* riportati in tabella 2.16.

Ad esempio il *gap di percezione (0,298)* si ottiene dalla sottrazione dei totali tra il *valore offerto oggettivo* e il *valore percepito dai consumatori* ($3,66 - 3,362 = 0,298$).

Tabella 2.16 - I gap della customer satisfaction dell'albergo "Relax"

GAP	VALORI DEI GAP
Gap di sintonia	- 0,55
Gap di percezione	0,298
Gap di progettazione/realizzaz.	0,252
Gap di allineamento	0,568
Gap di valore	0,568

Fonte: nostra elaborazione

Il management dell'albergo "Relax" ritiene importante intervenire sui *gap di progettazione, sintonia e percezione*. Dalla tabella 2.17 si possono vedere i relativi valori riferiti ai singoli attributi per ogni *gap*.

Ad esempio il valore **0.06**, relativo al *gap di progettazione del comfort delle stanze*, si ottiene dalla sottrazione tra il valore recepito dai dipendenti (**1,14**) e il valore offerto oggettivo (**1,08**) presenti in tabella 2.15.

Tabella 2.17 – Le cause dei Gap in relazione ai singoli attributi dell'albergo "Relax"

	Gap di progettazione	Gap di sintonia	Gap di percezione
Assistenza del front office	0,31	- 0,05	0,07
Comfort delle stanze	0,06	0,51	0
Atmosfera globale dell'albergo	- 0,12	- 0,19	0,12
il rapporto qualità-prezzo	0	0,10	0,10
Totale	0,25	-0,55	0,29

Fonte: nostra elaborazione

Per concludere, l'analisi e la gestione della *customer satisfaction* rappresentano i presupposti necessari per garantire all'impresa un futuro da protagonista nell'attuale scenario politico (Valdani e Ancarani 2009).

"L'efficacia di tali strategie è inevitabilmente subordinata alla capacità dell'impresa di accrescere il *valore offerto ai clienti* (value position), inteso (...) come confronto fra i benefici ottenibili dal prodotto (bene e/o servizio) e i costi di varia natura a questi connessi" (Busacca e Bertoli, 2009).

Pertanto nelle strategie di marketing diventa determinante per l'impresa il valore per il cliente (Busacca, 2009).

2.1.5 Il Customer Life-Time Value (CLV)

Le spese di marketing in programmi per i clienti rappresentano degli investimenti verso una risorsa che può essere misurata e valorizzata; esiste infatti un rapporto evidente di queste risorse con il valore complessivo dell'impresa (Gupta e Lehmann, 2006).

La difficoltà dei *marketer* di dimostrare il ritorno sugli investimenti determina una sorta di “miopia” delle imprese, che tendono a adottare scelte di *breve periodo* di efficacia immediata, come le promozioni sul prezzo di vendita che determinano risultati veloci e misurabili. Molti dei vantaggi degli investimenti di marketing tendono a verificarsi nel *lungo periodo*.

Il gap esistente tra le funzioni *finanza* e *marketing* (Guilding e McManus 2002; Roslende e Hart 2004), secondo Gupta e Lehmann (2006), è determinato:

- a) dall'attribuzione al marketing, da parte dei *marketer* “..del miglioramento dell'immagine del brand o della soddisfazione del cliente (...) senza però dimostrarlo e senza considerare la relazione tra queste metriche ed il valore complessivo dell'impresa”;
- b) dalla “mancanza di metriche chiare per stimare il valore dei clienti ed il loro impatto sul valore dell'azienda e degli azionisti”.

L'autore continua sottolineando che i clienti rappresentano la fonte primaria della redditività dell'impresa, pertanto “se possiamo stimare il valore dei clienti attuali e futuri, possiamo stimare gran parte del valore di un'impresa” (Gupta e Lehmann, 2006, pag. 6).

Come facciamo a calcolare il Valore del cliente a lungo termine?⁵²

L'impresa potrebbe procedere attraverso il calcolo:

- i) della *redditività* dell'intero *ciclo di vita* del cliente;
- ii) del *valore attuale* della *redditività* del cliente;
- iii) del Customer Lifetime Value (CLV).

⁵² E' importante rilevare il diverso approccio adottato dall'impresa tra l'orientamento alla transazione e l'orientamento alla relazione. *L'orientamento alla transazione* rappresenta un approccio che si focalizza sui benefici di *breve termine*; *l'orientamento alla relazione* invece considera i benefici della relazione di *lungo termine* con il cliente, il quale genera entrate e profitti (Gupta, 2006).

Redditività dell'intero ciclo di vita del cliente. Per effettuare una stima del *valore del cliente nel lungo periodo*, si sommano tutti i profitti previsti per l'intero arco di tempo in cui si ipotizza che il cliente rimarrà fedele all'impresa.

Pertanto la *redditività del cliente* è data da: $R_t - C_t$

Si supponga il caso di un cliente che rimanga fedele all'impresa per 5 anni; la sua redditività sarà pari a 338 €, data dalla differenza tra i ricavi previsti generati nei 5 anni successivi pari a 398 € (50 + 70 + 84 + 90 + 104) a cui si sottraggono i *costi di acquisizione* che ammontano a 60 €.

Redditività del cliente prevista = 398 - 60 = 338

Valore attuale della redditività del cliente. Poiché i *ricavi previsti* nell'esempio precedente si otterranno nel futuro bisogna calcolare il *valore attuale* di tale flusso di ricavi sulla base di un *tasso di attualizzazione*⁵³ *i* che tenga conto del rischio relativo (Busacca e Bertoli, 2009):

- a) all'effettiva manifestazione del flusso dei ricavi;
- b) al sacrificio in termini costo-opportunità.

Per calcolare il *valore attuale di un cliente*, fedele all'impresa per *n* anni ad un tasso di sconto *i*, si può ricorrere alla formula del VAN (Valore Attuale Netto) (Gupta e Lehmann, 2006; Busacca e Bertoli, 2009; Valdani e Ancarani, 2009; Kotler, 2010):

$$\text{Valore attuale del cliente} = \sum_{t=0}^n \frac{R_t}{(1+i)^t} - AC \quad (1)$$

dove:

- t = durata del flusso di cassa
- n = ciclo di vita totale del cliente
- i = tasso di attualizzazione
- R_t = ricavi previsti al tempo t

⁵³ Secondo Bertoli e Busacca (2009), il *tasso di attualizzazione* si può calcolare sommando: a) un tasso di interesse per attività prive di rischio; b) un tasso di interesse che tenga conto del rischio a livello di *paese, settore e azienda* e, in questo ultimo caso di *singola relazione*. Al crescere della *fedeltà del cliente* si riduce la sua probabilità di *defezione* verso l'impresa e, di conseguenza, si riduce il *tasso di attualizzazione* che porta a un incremento del valore del cliente.

AC = Costo di acquisizione del cliente al tempo t_0

Nel caso dell'esempio, con un tasso di sconto dell'8%, il *valore attuale del cliente* fedele all'impresa per 5 anni sarà pari a:

$$= \left[\frac{50}{(1+0,08)^1} + \frac{70}{(1+0,08)^2} + \frac{84}{(1+0,08)^3} + \frac{90}{(1+0,08)^4} + \frac{104}{(1+0,08)^5} \right] - 60 = 309,25 - 60 = 249,92$$

Tale *metrica* aiuta l'impresa a (Busacca e Bertoli, 2009; Valdani e Ancarani, 2009):

- 1) individuare la redditività potenziale di un cliente;
- 2) stabilire l'ammontare massimo dell'investimento da realizzare per acquisire sviluppare e mantenere il cliente stesso.

Nel nostro esempio l'*investimento potenziale* da destinare al cliente non potrà superare il valore dei ricavi pari a 309,25.

Il Customer Lifetime Value (CLV). E' un indicatore che permette di apprezzare il *valore del cliente nel tempo*, in grado di tener conto sia degli acquisti effettuati periodicamente che della stabilità e della durata della serie di acquisti futuri (Busacca e Bertoli, 2009).

Questa *metrica* rappresenta il *valore di un cliente* che può definirsi come "il valore attuale di tutti i profitti correnti e futuri generati dal cliente durante l'intera durata del suo rapporto con l'impresa" (Gupta e Lehmann, 2006).

Da questa definizione si possono estrapolare tre concetti chiave:

- la rilevanza non solo dei *profitti correnti*, ma anche di quelli *futuri*;
- il valore dei profitti nel *tempo*;
- L'ipotesi che i clienti possano *abbandonare l'azienda*.

Secondo Gupta e Zeithaml, (2006) il *Customer Lifetime Value* è un *indicatore* che permette di stimare e misurare il valore del cliente nel tempo espresso in termini di *margini attesi* durante il periodo di *durata della relazione* tra l'impresa ed il cliente. Pertanto la formula precedente riferita al *valore attuale del cliente* cambia. Questo valore espresso in formula viene così calcolato (Gupta e Zeithaml, 2006):

$$CLV = \sum_{t=0}^{T*} \frac{p_t - c_t}{(1+i)^t} - AC \quad (2)$$

dove:

p_t = prezzo corrisposto dal cliente al tempo t

c_t = costo diretto dell'impresa per servire il cliente al tempo t

AC = costo di acquisizione del cliente sostenuto al tempo t_0

$p_t - c_t$ = margine di contribuzione del cliente al tempo t

i = tasso di sconto o costo del capitale

$T *$ = vita attesa della relazione con il cliente

Se all'interno della formula si inserisce anche la *probabilità* r^t che il cliente rimanga fedele per un certo numero di anni previsti, la formula (2) si modifica nella seguente:

$$CLV = \sum_{t=0}^{T*} \frac{(p_t - c_t)r^t}{(1+i)^t} - AC \quad (3)$$

In questa formula si introduce, rispetto alla precedente (2), una *variabile di prudenza* r^t che tenga conto, nella determinazione del valore del cliente, della *probabilità di mantenimento del cliente* ovvero della probabilità che questi ripeta l'acquisto nell'intervallo t .

Nel corso del tempo gli studi sul *customer life-time value* stanno guadagnando sempre più attenzione nella letteratura sul marketing (Blattberg e Deighton 1996; Berger e Nasr 1998; Reinartz e Kumar 2000; Gupta e Lehmann 2003; Rust et al. 2004; Bauer e Hammerschmidt 2005; Berger et al. 2002; 2006; Gupta et al. 2006).

2.1.5.1 Un approccio semplice di CLV

La formula precedente (3) però, a *fini operativi* e per *scopi decisionali*, trova difficoltà di applicazione per l'elevato numero di informazioni di cui necessita.

Secondo Gupta e Lehmann (2006) è possibile, invece, ricorrere a un *approccio trasparente, pratico* e molto *utilizzato* dai *pratictioner*, sia dirigenti che investitori dell'azienda, che non richiede una mole significativa di dati ed è semplice da adottare.

Per arrivare a questa semplificazione abbiamo bisogno di proporre tre ipotesi (Gupta e Lehmann, 2006; Gupta e Zeithaml, 2006):

- i *margin* di profitto rimangono *costanti* durante il ciclo di vita di un cliente;
- il *tasso di mantenimento* (fidelizzazione) è *costante* nel tempo;
- il valore del suo *ciclo di vita* è stimato su un *orizzonte infinito*.

Secondo le precedenti ipotesi, il *valore del ciclo di vita del cliente* (CLV) viene semplificato notevolmente (Gupta e Zeithaml, 2006; Gupta e Lehmann, 2006; Busacca e Bertoli, 2009); in formule si ha:

$$CLV = \sum_{t=0}^{T^*} \frac{(p_t - c_t)r^t}{(1+i)^t} - AC = m \left(\frac{r}{(1+i-r)} \right) \quad (4)$$

$$CLV = m \left(\frac{r}{(1+i-r)} \right) \quad (\text{Valore del ciclo di vita del cliente})^{54}$$

dove:

m = *margin* di contribuzione (p-c) o profitto prodotto da un cliente in un dato periodo (differenza tra fatturato e spese operative);

r = *tasso di fidelizzazione* (o retention rate);

i = *tasso di sconto*.

Il CLV è uguale al *margin* (m) moltiplicato per un *fattore* $[r / (1 + i - r)]$.

Questo *fattore* viene chiamato *moltiplicatore del margin* e dipende dal tasso di fidelizzazione (mantenimento) dei clienti “ r ” e dal tasso di sconto dell’azienda “ i ”.

Il moltiplicatore del margin rappresenta il *valore attuale* della durata prospettica della relazione con il cliente (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2008).

Il valore del moltiplicatore del margin aumenta al crescere di r ed al diminuire di i .

Il *tasso di fidelizzazione* “ r ” a sua volta dipende dalla quantità del prodotto, dal prezzo, dal servizio per il cliente, e da una moltitudine di attività di marketing correlate. Per la maggior parte delle aziende, i tassi di fidelizzazione si collocano nell’arco del 60-90%”.

⁵⁴ Secondo Valdani e Ancarani (2009), per stimare la redditività di un cliente bisogna disporre di un sistema di contabilità in grado di ricavare un *conto economico del cliente*, che permetta di ottenere il *margin netto del cliente*, ovvero: fatturato – costi di erogazione = *margin lordo* – (costi di acquisizione + costi di sviluppo + costi di fidelizzazione) = *margin netto del cliente*.

I *costi di acquisizione* rappresentano costi iniziali per informare motivare e coinvolgere i prospect; i *costi di sviluppo* sono legati allo stimolo della relazione e dunque degli acquisti in termini di *cross selling* (acquistare una maggiore quantità di prodotto), *up selling* (incrementare la frequenza degli acquisti), e *up grading* (acquistare prodotti a più alto valore aggiunto).

Il *tasso di sconto* “i” è una funzione di costo del capitale dell’azienda e dipende dalla rischiosità dei suoi impieghi e dalla sua struttura debito-capitale netto; per la maggior parte delle aziende i tassi di sconto sono dell’ordine dell’8-16%⁵⁵.

La tabella 2.18 riporta, in funzione del tasso di attualizzazione e del tasso di fidelizzazione, i valori del moltiplicatore del margine che variano nell’esempio da **1,07** a **5** volte il margine di profitto generato da un cliente.

Per esempio, un cliente che generasse un profitto di 350 euro, con un *tasso di sconto* del 10% e con un *retention rate* dell’ 80%, secondo la tabella 2.18 determinerebbe un valore del *moltiplicatore del margine* di 2,67, per cui la *stima del valore del ciclo di vita del cliente* sarebbe 934,5 euro.

A parità di *tasso di sconto* del 10%, se l’impresa fosse in grado di incrementare, “in virtù della sua strategia di consolidamento della relazione” (Valdani, Ancarani, 2009) il *tasso di fedeltà* dall’80% al 90%, il valore del ciclo di vita di un cliente con un *margine annuo* di 350 euro aumenterebbe da 934,5 euro a 1.575 euro.

Tabella 2.18 - Moltiplicatore del margine: $m \frac{r}{1+i-r}$

r = tasso di fidelizzazione (retention)	i = tasso di sconto				
	8%	10%	12%	14%	16%
60%	1,25	1,20	1,15	1,11	1,07
70%	1,84	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,86	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	5,00	4,50	4,09	3,75	3,46

Fonte: nostro adattamento da Gupta e Lehmann (2006)⁵⁶.

⁵⁵ Per approfondimenti si veda: Richard A, Brealey e Stewart C. Myers, *Principles of corporate Finance*, settima ed., New York: Mc Grow-Hill, 2002, traduzione italiana, Principi di finanza aziendale, 2006; Valdani e Ancarani (2009) sostengono che il valore oscilla tra il 7% e il 16%, pag. 132).

⁵⁶ Per approfondimenti: Gupta S., Lehmann D.R. (2006), *Il cliente come investimento: il valore strategico del cliente*, Pearson Education, p. 26.

Il *moltiplicatore del margine* è basso quando il *tasso di sconto* è alto (per esempio nel caso di aziende ad alto rischio) e il *tasso di fidelizzazione* dei clienti è basso. Viceversa, questo moltiplicatore è alto per aziende a basso rischio con un alto tasso di fidelizzazione della clientela.

È inoltre interessante notare che, nel *range* tipico dei dati, il tasso di mantenimento ha un impatto maggiore sul valore di un cliente rispetto al tasso di sconto. In altri termini, nello stabilire il valore finanziario, le azioni di marketing e il loro impatto influiscono in misura maggiore rispetto alla programmazione finanziaria del tasso di sconto.

Ma cosa determina una variazione dei valori che costituiscono la formula del CLV?

a) **Variazione del margine**

“C’è una *significativa opinabilità* ed un riscontro incerto circa le possibilità che i margini aumentino, diminuiscano o rimangano costanti durante il ciclo di vita di un cliente (...) quindi si assume che i margini rimangano costanti nell’arco di vita di un cliente” (Gupta e Zeithaml, 2006).

Più avanti vedremo come si modifica la formula nella ipotesi di crescita costante della redditività del cliente.

b) **Tasso di fidelizzazione (mantenimento)**

Nel tempo “il tasso di fidelizzazione di un cliente individuale o di un segmento di clientela tende a essere costante, mentre può cambiare a livello disaggregato”(Valdani e Ancarani, 2009, 136).

Di seguito vengono indicate in dettaglio le formule per il calcolo del *tasso di fidelizzazione*.

$$CRR = \frac{Ct_i - NC}{Ct_o}$$

dove:

CRR = *Customer retention rate* (tasso di fidelizzazione del cliente)

Ct_i = n° di clienti in portafoglio al termine dell’intervallo temporale considerate (t_i – t_o)

NC = n° di clienti nuovi acquisiti nel periodo (t_i – t_o)

Ct_o = n° di clienti in portafoglio all’inizio del periodo considerato (t_o)

La tabella 2.19 mostra un esempio di tre imprese con lo stesso numero di clienti all'inizio ed alla fine del periodo ma con un diverso *tasso di fidelizzazione* (CRR).

L'esempio evidenzia che il tasso di fidelizzazione - *ceteris paribus* - è più elevato nelle imprese che acquisiscono un minor numero di clienti nuovi, a dimostrazione che alla fine del periodo (t_1) il numero di clienti totali dell'impresa A è uguale ai clienti totali dell'impresa B e C. Questo significa che l'impresa A riesce a mantenere un numero di clienti più elevato delle altre due imprese.

L'impresa A nel corso dell'anno ha perso 100 clienti mentre B ha perso 200 clienti e C ha perso 400 clienti.

L'impresa C rispetto alle altre riesce a costruire dei rapporti meno duraturi con la clientela avendo un elevato *turnover* di clienti. In sostanza l'impresa C, dei clienti complessivi presenti in portafoglio alla fine del periodo t_1 , solo il 69% è rimasto fedele rispetto all'85% dell'impresa B e del 92% dell'impresa A.

Tabella 2.19 - Calcolo del CRR di tre imprese a confronto

	Impresa A	Impresa B	Impresa C
N° clienti a inizio 2009 (C_{t_0})	1.300	1.300	1.300
N° clienti a fine 2009 (C_{t_1})	1.700	1.700	1.700
N° clienti nuovi acquisiti nel 2009 (NC)	500	600	800
CRR	0,92	0,85	0,69

Fonte: nostra elaborazione

Dall'identità del CRR si desume la formula *customer defection rate* (CDR):

$CDR = 1 - CRR$, per cui nel caso dell'impresa A il *Customer defection rate* (o tasso di defezione) è pari a 0,08 (1-0,92).

Al fine di evitare errori nella valutazione della stabilità dei rapporti tra impresa e cliente (Busacca e Bertoli, 2009) il *tasso di fidelizzazione* (CRR) potrebbe essere misurato e ponderato, a fini prudenziali, con il CSR (*customer satisfaction rate*), essendo la

soddisfazione del cliente un importante antecedente per la fiducia.⁵⁷, la cui formula è (Busacca e Bertoli, 2009):

$$CFC = CRR * CSR$$

dove:

CFC = *coefficiente di fedeltà della clientela*

CRR = *customer retention rate*

CSR = *customer satisfaction rate*.

Solo nel caso in cui il *coefficiente di soddisfazione del cliente (CSR)* fosse del 100% si avrebbe un *coefficiente di fedeltà (CFC)* pari al *Customer retention rate (CRR)*.

Inoltre dal coefficiente di fedeltà dipende la durata stimata della relazione tra impresa e cliente ossia la *longevità media prospettica del cliente (LMP)* che viene calcolata secondo Busacca e Bertoli (2009) con la seguente formula:

$$LMP = \frac{N}{1-CRR}$$

dove:

LMP = *longevità media prospettica della classe di clienti considerata*

N = *la durata convenzionale del prodotto*

CRR = *customer retention rate*

Se consideriamo pari a 6 anni la durata media di un'auto per il noleggio di turisti da/per l'aeroporto in una grande città e, un CRR del 70%, il valore della *longevità media prospettica della classe di clienti considerata (autisti)* sarà:

$$LMP = \frac{6}{1-0,7} = 20$$

⁵⁷ Secondo Lovelock e Wirtz (2008), al crescere della soddisfazione aumenta il livello di *retention*, attraverso un *continuum* che va dall'area di estrema *defezione* con i clienti molto insoddisfatti, all'area di estrema *affezione* con i clienti molto soddisfatti. Nel caso di estrema *defezione* il cliente lascia appena trova l'occasione per farlo, con il rischio di diventare un "terrorista" dell'impresa attraverso il passaparola negativo, viceversa nel limite opposto della zona di *affezione* un cliente molto soddisfatto diventa un "apostolo" in quanto elogia l'impresa o il brand e lo consiglia agli altri acquirenti.

Secondo Kaplan e Narayanan (2001), le ragioni per cui i clienti possono *rimanere fedeli*, vanno dalla *soddisfazione del cliente* agli *alti costi* delle altre imprese (Dwyer 1997), come esempio per le spese di uscita o la mancata conoscenza da parte del cliente di un prodotto o di un servizio.

Infine una misura importante è rappresentata dal *coefficiente di attrazione* che rileva la capacità dell'impresa di attivare nuove relazioni. Secondo Busacca e Bertoli (2009) la formula è la seguente:

$$CDA = \frac{NC_{t_1-t_0}}{C_{t_0}}$$

dove:

NC = numero dei nuovi clienti acquisiti nel periodo ($t_1 - t_0$)

C_{t_0} = numero dei clienti all'inizio del periodo considerato (t_0).

c) orizzonte del ciclo di vita della relazione

Per il calcolo del CLV si ipotizza un *periodo temporale infinito* come suggerito da Gupta e Lehmann (2006), non perché ci si aspetta che il cliente rimanga per sempre con l'impresa, ma per alcune ragioni (Gupta e Lehmann, 2006; Busacca e Bertoli, 2009; Valdani e Ancarani, 2009):

- 1) si evitano scelte arbitrarie sulla durata del ciclo di vita del cliente;
- 2) gli ultimi anni hanno un impatto meno significativo sul CLV dovuti ai minori tassi di fidelizzazione e di sconto;
- 3) l'orizzonte infinito semplifica la misurazione stessa del CLV.

Infatti dalla tabella 2.20 si evince che considerando un *arco temporale finito* di 15 anni, con un *tasso di fidelizzazione* del 12%, i dati dimostrano che i valori ottenuti si discostano di poco o coincidono con l'ipotesi di *arco temporale infinito*.

Tabella 2.20 - Moltiplicatore del margine: $m \frac{r}{1+i-r}$ con tasso di fidelizzazione del 12%

r = tasso di fidelizzazione (retention rate)	anni				
	5	7	10	15	Infinito
60%	1,10	1,14	1,15	1,15	1,15
70%	1,51	1,60	1,65	1,67	1,67
80%	2,04	2,26	2,41	2,48	2,50
90%	2,72	3,21	3,63	3,94	4,09

Fonte: Gupta e Lehmann (2006)

Quali sono allora le modifiche al calcolo del CLV nel caso di crescita del margine?

Le ipotesi previste per la formula del ciclo di vita del cliente ($CLV = m(\frac{r}{1+i-r})$), potrebbero essere modificate se l'azienda, attraverso il consolidamento delle relazioni (Valdani e Ancarani, 2009), riuscisse ad incrementare la redditività ad un tasso costante (g) (Gupta e Lehmann, 2006; Valdani e Ancarani, 2009). In questa ipotesi il valore del ciclo di vita del cliente diventa (Gupta e Lehmann, 2006; Valdani e Ancarani, 2009):

$$CLV = m\left(\frac{r}{1+i-r(1+g)}\right)$$

Tabella 2.21 - Moltiplicatore del margine ($\frac{r}{1+i-r(1+g)}$), nell'ipotesi di crescita costante e un tasso di sconto dell'8%

r = Tasso di fidelizzazione	Tasso di crescita del margine costante (g)				
	0%	2%	4%	6%	8%
60%	1,25	1,28	1,32	1,35	1,39
70%	1,84	1,91	1,98	2,07	2,16
80%	2,86	3,03	3,22	3,44	3,70
90%	5,00	5,55	6,25	7,14	8,33

Fonte: nostra elaborazione, adattata da Gupta e Lehmann (2006)

La tabella 2.21 riporta i nuovi valori del moltiplicatore del margine, nell'ipotesi di un tasso di sconto dell'8% ed i vari tassi di fidelizzazione con le ipotesi di crescita costante.

Nella colonna dei valori, che indicano una percentuale di crescita dello 0%, sono riportati i valori corrispondenti alla colonna della tabella 2.18 con un tasso di sconto dell'8%.

Uno scenario di questo tipo è *ottimistico*, mentre una situazione di scenario realistico si presenta nel caso di un incremento del margine con un tasso di crescita che rallenta nel tempo (Gupta e Lehmann, 2006; Valdani e Ancarani, 2009)⁵⁸.

Per potersi sviluppare e creare valore, un'impresa dovrebbe acquisire un numero di clienti superiore ai clienti persi, ma a patto che (Valdani e Ancarani, 2009, 141):

⁵⁸ Per approfondimenti si veda: Gupta S., Lehmann D.R. (2006) *Il cliente come investimento: il valore strategico del cliente*, Pearson Education, p. 35.

- a) i ricavi generati dai nuovi clienti siano *superiori ai costi di acquisizione*, nel caso contrario si creerebbe una perdita di valore;
- b) la clientela acquisita abbia una *redditività prospettica soddisfacente*;
- c) l'azienda destini *risorse di marketing* adeguate per iniziative di *fidelizzazione della clientela in portafoglio*, per evitare di limitare le occasioni di massimizzazione degli utili.

Spesso nelle imprese, invece, la percentuale maggiore del *budget* di marketing viene destinata all'acquisizione di nuovi clienti (*prospect*), piuttosto che a rafforzare la relazione con i clienti in portafoglio; con il rischio che i costi sostenuti siano imputati sui costi di mantenimento dei clienti già conquistati (Valdani e Ancarani, 2009).

Il management dovrebbe indirizzare le risorse di marketing prevalentemente alla gestione del *CLV attuale e prospettico*, per almeno due ragioni (Valdani e Ancarani, 2009):

- a) gli investimenti nel *miglioramento della relazione* sono quelli che possono originare una maggiore redditività;
- b) comprendere le motivazioni di scelta che portano l'attuale clientela a rinnovare la relazione con l'impresa può aiutare ad effettuare delle scelte di marketing più efficaci per trasformare i *prospect* in clienti.

Tra gli obiettivi del management, dedicato alla gestione della clientela, vi è quello di scegliere come ripartire le risorse di marketing per massimizzare il *ROCI (Return on Customer Investment)*, il cui valore si esprime attraverso la seguente uguaglianza (Valdani e Ancarani, 2009, 145):

$$\text{ROCI} = \frac{\text{LTV} - \text{CRC}}{\text{AIC}}$$

dove:

LTV = ricavi generati dal cliente

CRC = costi imputabili alla gestione del cliente (customer relationship cost)

AIC = investimenti imputabili al cliente (allowable investment in customer).

Per poter effettuare queste scelte, uno schema di supporto (figura 2.5) del management è la *matrice del valore attuale e prospettico del cliente* nel quale si evidenziano

sull'ascissa il valore potenziale prospettico del cliente e sull'ordinata il valore attuale del cliente.

La matrice permette di vedere quali clienti mantenere e quali abbandonare.

Per la definizione del valore, secondo la matrice del valore attuale e prospettico bisogna considerare:

- i) il *valore attuale*, ossia il valore di un cliente riferito ai profitti generati in un arco di tempo;
- ii) il *valore prospettico* ossia il valore di un cliente riferito ai profitti cumulati nel corso del tempo in base al suo comportamento attuale;
- iii) il *valore potenziale prospettico* ossia il valore di un cliente riferito ai profitti cumulati che potrebbe generare se il suo comportamento attuale potesse essere modificato da azioni più favorevoli/sfavorevoli di quelli attuali.

Fig. 2.5 Matrice del valore attuale e prospettico del cliente

Valore attuale	Basso	?	Sviluppare
	Alto	Mantenere	Nutrire e difendere
		Basso	Alto
		Valore potenziale prospettico	

Fonte: Valdani, 2009

La matrice fornisce un efficace supporto alle scelte di investimento sulla clientela, quando ciascun quadrante viene analizzato con il supporto di informazioni relative al profilo del cliente. Le iniziative di *customer marketing* sono finalizzate a (Valdani e Ancarani, 2009):

- a) *pianificare l'uscita* dei clienti che non creano valore o che partecipano in maniera modesta alla creazione di valore senza prospettive di crescita futura (quadrante in alto a sinistra).
- b) *mantenere* il rapporto con i clienti che presentano un valore attuale alto;
- c) *sviluppare* la relazione con i clienti che presentano un valore potenziale prospettico alto;
- d) trasformare i *prospect* ad elevato valore potenziale in clienti.

Pertanto, l'impresa dovrebbe investire maggiori risorse verso i clienti a elevato *valore potenziale*. Verso i *prospect* si potrebbero drenare risorse utilizzate per i clienti problematici del quadrante in alto a sinistra.

Ma l'impresa per investire risorse in *prospect* a *valore potenziale prospettico alto* deve conoscere i margini che questi clienti consentono di realizzare. Nel paragrafo successivo cercheremo di vedere come misurare il *valore dei clienti potenziali*, per consentire al management di avere una guida per le decisioni prospettiche.

2.1.5.2 Il Prospect lifetime value (PLV)

Nelle pagine precedenti abbiamo evidenziato che il significato del *customer lifetime value* (CLV) è quello di stimare il valore attuale dei flussi di cassa futuri della relazione esistente con un cliente.

Quando, invece, si vuole conoscere il CLV riferito a dei *clienti potenziali*, per i quali l'impresa investirà risorse nella prospettiva di acquisirlo come cliente, l'indice che ci viene incontro è definito *Prospect Lifetime Value atteso* (PLV).

Secondo Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein (2008), il PLV rappresenta il *valore atteso* da un *prospect* meno i costi dello sforzo previsto per l'*acquisizione e mantenimento*.

Nel valutare la convenienza economica prospettica dei costi di acquisizione, il management dovrà considerare non solo i *margini* derivanti dalle *vendite immediate* ma anche i flussi di cassa futuri attualizzati (CLV), generati dalla nuova relazione.

Il PLV è dato dal *tasso di acquisizione*⁵⁹ moltiplicato per la somma del *marginale iniziale*⁶⁰ sugli acquisti e il CLV a cui si sottraggono le spese di acquisizione.

La formula per rappresentare il PLV atteso è la seguente (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2008):

$$\text{PLV} = \text{tasso di acquisizione} \times (\text{marginale iniziale} + \text{CLV}) - \text{costi di acquisizione}^{61}.$$

L'impresa dovrebbe procedere con l'acquisizione del nuovo cliente non solo se il PLV è positivo, ma anche cercando il modo più economico di acquisire clienti. Pertanto se ci sono approcci alternativi per acquisire nuovi clienti l'impresa dovrebbe cercare quello che dà il PLV positivo più elevato (Reibstein, 2008).

Per poter conoscere tutti i valori contenuti nella formula del PLV bisogna determinare il *costo medio di acquisizione* e il *costo medio di mantenimento*.

Il costo medio di acquisizione. Rappresenta il costo medio per acquisire un nuovo cliente. E' dato dal rapporto tra la spesa complessiva per l'acquisizione e il numero di nuovi clienti acquisiti dall'azienda.

$$\text{Costo medio di acquisizione} = \frac{\text{spesa per acquisizione}}{\text{numero di clienti acquisiti}}.$$

Il costo medio di mantenimento. Rappresenta il costo medio per trattenere un cliente già presente nell'impresa. E' dato dal rapporto tra la spesa complessiva per il mantenimento e il numero di clienti trattenuti dall'azienda.

$$\text{Costo medio di mantenimento} = \frac{\text{spesa in mantenimento}}{\text{numero di clienti mantenuti}}.$$

Evidentemente l'obiettivo dell'azienda non può essere semplicemente la crescita del tasso di acquisizione e di mantenimento. Oltre un certo limite il costo di acquisizione e di mantenimento potrebbero superare il profitto che un cliente genera per l'impresa (Kumar (2008).

⁵⁹ Il *tasso di acquisizione* indica la *percentuale* dei *prospect*, che effettueranno il primo acquisto e diventeranno *clienti*, dato dalla seguente frazione: $\frac{\text{numero prospect acquisiti}}{\text{numero prospect contattati}}$.

⁶⁰ Il *marginale iniziale* è calcolato separatamente dal *marginale* contenuto nel CLV.

⁶¹ Secondo gli autori ci sono altri *approcci equivalenti* a quello presentato che includono sia il *marginale iniziale* sia il *costo atteso di acquisizione* come parte del CLV.

Secondo Blattberg e Deighorn (1996), l'impresa per valutare il successo di una campagna di marketing dovrebbe scegliere l'incremento del *tasso profittabilità* rispetto alla massimizzazione dei tassi di *acquisizione, mantenimento*.

Le imprese dovrebbero scegliere l'acquisizione o il mantenimento del cliente solo se il costo da sostenere per queste attività è inferiore al valore che il cliente porta all'azienda. Tale valore potrebbe essere determinato con gli acquisti futuri del cliente (CLV) o permettendo all'impresa di guadagnare con il passaparola positivo (Kumar, 2008).

2.1.5.3 La Customer Equity

Se il ragionamento si sposta dal *lifetime value* del singolo cliente a quello complessivo di tutti i clienti attuali e potenziali dell'impresa, si parla di *customer equity* (CE) (Busacca, Bertoli, 2009).

Il concetto di Customer Equity è stato inizialmente proposto da Blattberg and Deighton (1996), e successivamente perfezionato dalle ricerche di altri autori (Wayland e Cole 1997; Blattberg et al. 2001; Reinartz and Kumar 2000; Gupta and Lehmann 2003, 2005; Rust et al. 2000, 2004a, 2004b, 2005, etc.) nei dieci anni successivi (Geoffrey N. C. Bick, 2009)⁶².

Blattberg and Deighton (1996) definiscono la CE come “la somma dei *customer lifetime value* delle imprese”.

Una formula per il calcolo della CE è quella proposta da Wayland e Cole (1997):

$$CE = \sum_{t=1}^n \frac{(Q_t M_t)}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{(S_t + F_t)}{(1+i)^t} - A_1$$

dove :

Q = volume di acquisti al tempo t

M = valore del margine per unità di acquisto al netto dell'imposizione fiscale

i = tasso di attualizzazione

S = costi di sviluppo della relazione

F = costi connessi alla fidelizzazione del cliente, per incrementare la durata della relazione

⁶² Per approfondimenti si veda, Geoffrey N. C. Bick, *Increasing shareholder value through building Customer and Brand Equity*, *Journal of Marketing Management*, 2009, Vol. 25, No. 1-2, pag. 117-141.

A = costi di acquisizione sostenuti nel periodo 1

t = tempo di durata della relazione.

Riquadro 2.5 – Il calcolo del CLV - il caso dei clienti business della compagnia aerea “one tour”.

Supponiamo il caso della compagnia aerea “one tour” che vende i biglietti della *classe business*, per la tratta Roma New York, a 3.000 € A/R.

Il *tasso di sconto* annuo è pari al 10% mentre il *tasso di fidelizzazione* della clientela è del 90%.

Le spese medie riferite a un cliente sono così suddivise:

• spese di acquisizione	400 €
• spese di sviluppo	200 €
• spese di mantenimento	200 €
• spese di erogazione del servizio	400 €
Totale spese	1.200

Per calcolare il *customer lifetime value* facciamo riferimento alla formula: $CLV = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$.

Dalla formula calcoliamo in primis il valore del *margin di contribuzione* dato dalla differenza tra *ricavi* meno *costi*: $m = p - c$.

Margin di contribuzione = 3.000 – 1.200 = 1.800.

La seconda parte della formula è rappresentata dal *moltiplicatore del margine* (tab.2.18), pari

$$a: \left(\frac{r}{1+i-r} \right) = \left(\frac{0,9}{1+0,1-0,9} \right) = 4,5.$$

Infine per calcolare il *customer lifetime value* si ha:

$$CLV = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right) = 1.800 * 4,5 = \mathbf{8.100 \text{ €}}.$$

Il valore di 8.100 € indica il CLV nell'*ipotesi semplificata* in cui:

- i *margini di profitto* rimangono *costanti* durante il ciclo di vita di un cliente;
- il *tasso di mantenimento (fidelizzazione)* è *costante* nel tempo;
- il valore del *ciclo di vita* di un cliente è stimato su un *orizzonte infinito*.

2.1.6 La Brand Equity

In questo paragrafo cercheremo di fornire alcuni spunti di riflessione, in ordine alle più diffuse metodologie di valutazione della *brand equity*, evidenziandone le principali criticità.

La *brand equity* e la CE (*Customer Equity*), richiamata nel paragrafo precedente, rappresentano due *fattori intangibili* tra i più importanti a disposizione dei marketing manager (Bick, 2009).

Queste metriche supportano il *ruolo strategico* della funzione marketing, nel dimostrare il contributo a costruire il valore aziendale e ridurre le distanze con la funzione finanza. Anche se la finalità di entrambe queste metriche è quella di *creare valore* per l'impresa e il consumatore, gli approcci adottati perseguono finalità diverse.

La focalizzazione dell'impresa sulla *brand equity* porta a decisioni dirette a effettuare investimenti sul prodotto e sul marchio, mentre il concentrarsi sulla CE porta a scelte del management basate su una preminente attenzione verso i clienti (Blattberg, Getz e Thomas, 2001).

Secondo Doyle (2000a) “... il 75% del valore delle società risiede nei loro marchi e in altri *fattori intangibili* basati sul marketing”⁶³.

Molti autori (Vicari, 1995; Busacca, 1994 e 2000; Costabile e Raimondo, 2006; Lambin, 2008) affermano che la *marca* costituisce un *asset immateriale* tra i più importanti delle imprese e delle organizzazioni in generale.

Infatti, gli *intangibile assets* rappresentano spesso, il principale *driver* del vantaggio competitivo delle imprese (Sancetta, 2006) e un fattore rilevante nella determinazione del valore dell'azienda (Dallochio, Rovetta, 2006).

Secondo Rullani (1992, 1993, 2004) le risorse e le produzioni immateriali hanno assunto un'assoluta centralità e rappresentano, per le imprese delle economie avanzate, la fonte più importante del vantaggio competitivo.

Tra i fattori principali, che hanno determinato lo sviluppo della *brand equity*, possiamo ricordare (Fiocca, Marino, Testori, 2006):

⁶³ Secondo l'autore, le *risorse intangibili* possono anche aumentare grazie alle *qualità* degli impiegati, al numero dei brevetti e delle licenze, all'accesso alle risorse scarse (Doyle, 2000b), al capitale intellettuale, alla competenza innovativa sul prodotto o alla cultura aziendale (Bick, 2009). Le risorse intangibili, basate sul marketing, possono essere divise in quattro tipologie (Bick, 2009): 1. conoscenza del marketing; 2. Marchi; 3. fedeltà del cliente; 4. rapporti strategici (es. rapporti con partners soci) (Doyle 2006b).

1. l'ondata di acquisizioni e fusioni aziendali degli gli anni ottanta che hanno portato le imprese a comprendere l'importanza della marca (Lambin, 2008, Bick, 2009);
2. Il passaggio da un marketing di massa a un *marketing di relazione* con il cliente;
3. la crescente rilevanza delle *risorse intangibili* che producono effetti oltre il periodo breve;
4. il ruolo attivo crescente del consumatore che diviene *prosumer*.

Altri autori sostengono che la brand equity rappresenta una metrica fondamentale del *vecchio approccio* di marketing (Rust, Moorman e Bhalla, 2010). Per gli autori le imprese dovrebbero spostare l'attenzione dalla *brand equity*, intesa come valore della marca, alla *customer equity* (CE), intesa con la somma dei CLV dei suoi clienti. Per gli stessi autori, l'aumento della brand equity è da intendersi come un mezzo per costruire la customer equity che "...ha il vantaggio di essere un buon indicatore del valore dell'impresa" (Rust, Moorman e Bhalla, 2010).

2.1.6.1 Significato di brand e brand equity

Il termine *brand* deriva il suo significato dall'antico nordico *brandr* che significa "marchiare" "bruciare" a fuoco (interbrand Group, 1992), e si riferisce alla marchiatura che ancora oggi viene utilizzata dai proprietari di capi di bestiame per contrassegnarli e distinguerli dagli animali degli altri allevatori (Keller, Busacca e Ostillio, 2005; Fiocca, Marino, Testori, 2006; Pencarelli, 2009).

Alcuni autori (Collesei, Ravà 2004) sostengono che il termine *brand* derivi dal francese antico *marchier*, ovvero *contrassegnare*.

La tabella 2.22 riporta una sintesi non esaustiva di alcune delle definizioni di *brand* presenti nella letteratura.

Tabella 2.22 - Definizione di brand

AUTORE/FONTE/ANNO	DEFINIZIONE DI BRAND
Aaker, 1991	"è un set di attività (o passività) collegate ad un segno distintivo (marchio, nome, logo) che si aggiungono (o sottraggono) al valore generato da un prodotto o servizio".
American Marketing Association (AMA)	"la marca è un nome, un termine, un segno, un simbolo o una combinazione di questi elementi che ha l'obiettivo di far identificare i beni o i servizi di un venditore o gruppo di venditori e di differenziarli

	da quelli della concorrenza”.
Kotler, 1997	Un nome o un simbolo che (o una combinazione di questi elementi – logo) che identifica i beni /servizi di una impresa e li distingue da quelli offerti dalla concorrenza).
Busacca, 2000	“l’aggregazione intorno a specifici segni di riconoscimento di un definito complesso di valori imprenditoriali, di associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni”.
Pratesi e Mattia, 2006	E’ un insieme di segni e simboli, tangibili e intangibili che ne connotano fisionomia e personalità, come accade per un individuo”
Fiocca, Marino, Testori, 2006	La marca può costituire il momento di attrazione e di congiunzione tra ciò che l’impresa è in grado di offrire e ciò che i consumatori percepiscono e desiderano.

Fonte: nostra elaborazione

La definizione di Aaker (1991), evidenzia il significato di brand in una prospettiva costumer based (Pastore e Bonetti 2006; Costabile e Raimondo, 2006), in cui la marca è un insieme di segni ai quali vengono associati valori ma anche aspettative e emozioni.

Se consideriamo le definizioni dell’American Marketing Association e quella di Kotler (1997), l’aspetto rilevante che emerge, nella creazione di un brand, è la scelta del nome, del logo o di altri attributi che identificano il prodotto e lo differenziano dagli altri brand della concorrenza (Keller, 2005).

In queste due definizioni il concetto di marca si potrebbe confondere con quello di marchio (Costabile, Raimondi, 2006), in cui la descrizione sembra più adatta a identificare il concetto di marchio che non quello di marca (Pencarelli, 2009).

Il *marchio* si riferisce solo agli elementi distintivi che costituiscono il logo, ovvero la parte *tangibile* del brand (Dallochio, Rovetta, 2006) e che in quanto registrati proteggono un’impresa da eventuali contraffazioni (Brondoni, 2000)⁶⁴.

La *marca* rappresenta una *risorsa intangibile*, anche se misurabile, con un significato più ampio rispetto al marchio (Keller, 1998; Dallochio, Rovetta, 2006; Costabile, Raimondo, 2006; Pencarelli, 2009).

Essa sintetizza non solo gli *elementi distintivi* dell’impresa o del prodotto ma anche *l’insieme di valori, aspettative e emozioni* (Aaker, 1991) che godono di vita autonoma nella mente del consumatore (Dallochio, Rovetta, 2006). Dal consumatore viene

⁶⁴ Il marchio può essere iscritto in bilancio tra le attività immateriali, nella forma di marchio registrato (trade mark) come oggetto di tutela legale e segno di riconoscimento (Costabile, Raimondo, 2006) e trasferito ai terzi in maniera autonoma dall’azienda (Dallochio, Rovetta, 2006).

percepita come un *paniere di attributi* e di *associazioni mentali* che insieme formano gli elementi distintivi dell'identità di marca.

Pertanto il brand indica la consapevolezza, la reputazione e le associazioni che sono create nel mercato (Keller 2003).

Secondo (Costabile, Raimondo, 2006), indica un concetto astratto che svolge una funzione utile ai consumatori-acquirenti dell'impresa o dell'organizzazione (Costabile, Raimondo, 2006).

La marca viene intesa nel significato attribuito da Busacca (2000) non come un semplice segno distintivo e identificativo ma come una "struttura di conoscenza" (Keller, 1998) in cui i consumatori si aggregano "intorno a specifici segni di riconoscimento".

Secondo Fiocca, Marino e Testori (2007) la marca rappresenta per molte imprese e consumatori acquirenti "...un punto di riferimento imprescindibile nelle relazioni che li unisce (...) e quindi il punto e il momento di interazione tra offerta e domanda".

Dalle *diverse definizioni* emerge un *aspetto comune*: le marche esistono per assolvere a diverse funzioni fondamentali al fine di consentire che "i processi di scambio compratore-venditore si compiano con soddisfazione e vantaggio di tutti" (Mattiacci, 2008)⁶⁵.

Però, affinché i *processi di scambio* possano realizzarsi vanno superate una serie di distanze (ad es. di conoscenza, di comprensione, di prezzo di caratteristiche dei prodotti, distributive, ecc) (Fiocca, Marino e Testori, 2007) tra imprese e acquirenti-consumatori.

Nelle economie di mercato, caratterizzati da una crescente complessità (Fortezza, Betti, 2009), la marca rappresenta la "bussola" per i consumatori e lo strumento di identificazione e posizionamento delle imprese.

⁶⁵ Secondo Lambin (2008) la marca assolve a 5 *funzioni di utilità per il consumatore* e a 6 *funzioni di rilevanza strategica per l'impresa*. Per quanto riguarda le *prime* si possono distinguere: a) di orientamento; b) di garanzia; c) di praticità; d) di personalizzazione; e) ludica. Per le *secondo* si hanno di: a) posizionamento; b) comunicazione; c) protezione; d) capitalizzazione; e) fedeltà; f) barriera all'entrata. Per approfondimento si veda: Lambin (2008), *Market Driven Management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill.

“Il *brand* diviene, quindi, elemento oggetto di attenta riflessione in rapporto alla capacità di creazione di vantaggi competitivi a favore delle imprese grazie alle relazioni attivabili con il mercato di vendita”.⁶⁶

Definizioni di brand equity

Nella letteratura una delle definizioni più note di brand equity è quella proposta da Aaker (1991) secondo il quale, la *brand equity* è “un asset strategico costituito da un insieme di attività e passività legate al brand che accrescono o diminuiscono il valore di una impresa e/o dei clienti di quella impresa”⁶⁷.

Da questa definizione si rileva che l'autore analizza la *brand equity* sulla base delle risorse, soprattutto *relazionali*, che l'impresa riesce a sviluppare mediante la marca (Costabile, Raimondo, 2006).

Il modello di Aaker (1996) rappresenta uno dei più importanti contributi allo studio della brand equity.

Aaker (1996) identifica quattro dimensioni che contribuiscono a costruire la *brand equity* e consentire una misurazione del valore economico del brand e la gestione di queste leve in un'ottica strategica. Le *quattro dimensioni* sono:

- a) la brand awareness;
- b) La brand loyalty;
- c) La perceived quality;
- d) La brand association.

La brand awareness (notorietà o consapevolezza della marca), ossia la capacità da parte del consumatore di riconoscere e ricordare un brand ovvero la presenza di un brand nella propria mente, misurata dal *riconoscimento* e dal *richiamo*.

La brand loyalty (fedeltà alla marca): la volontà del cliente di comprare di nuovo lo stesso prodotto/brand; essa rappresenta una misura dell'attaccamento del cliente alla marca (Fiocca, Marino, Testori, 2006), che tanto più cresce tanto più si riduce la vulnerabilità del brand nei confronti dei concorrenti.

⁶⁶ Sancetta, (2005), *La valutazione del brand in una prospettiva integrata: parametri qualitativi e quantitativi*, in *Congress papers*, , *Convegno internazionale “ Le tendenze del marketing”*, Parigi, 21-22 Gennaio.

⁶⁷ Aaker D.A., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name* , Free Press, New York, 1991.

La perceived quality (qualità percepita del prodotto): la ragione che spinge i clienti a comprare, e essere pronti a pagare un dato prezzo;

La brand association (associazioni della marca): gli attributi che i consumatori associano a un brand (es. si pensi ai clienti degli EcoWorldHotels).

Pertanto secondo Aaker (1996) per brand equity si intende “il valore supplementare percepito dal consumatore, che si aggiunge al valore funzionale di un prodotto servizio quando questo è associato a una marca specifica”.

Dunque, *l'assunto fondamentale del modello di Aaker* è che la “equity” risiede nella mente del consumatore. I comportamenti del consumatore riferiti al brand dipendono da un set di conoscenze e dal vissuto che risiedono nella sua mente.

Keller (1998) definisce, invece, la *brand equity* come “l'effetto differenziale che la conoscenza di una marca produce sulle risposte del consumatore alle politiche di marketing di quella marca”.

La definizione di Keller (1998), così come quella di Aaker (1991), è legata a un approccio *customer based*, in cui emergono tre aspetti rilevanti:

- a) *l'effetto differenziale* ossia una marca ha valore quando produce delle differenze nelle risposte del consumatore;
- b) la *conoscenza del brand* ossia le differenze nelle risposte sono il risultato della conoscenza che i consumatori hanno della marca ovvero di ciò che hanno imparato, visto, sentito, etc.
- c) la *risposta alle azioni di marketing* si traduce in *preferenze, comportamenti, percezioni* relative a tutti gli aspetti del marketing di un brand (scelta e riacquisto del prodotto, azioni in risposta ad una campagna promozionale o pubblicitaria on-line, valutazioni delle scelte di brand extension dell'impresa, ecc).

Per l'autore, le risorse che creano valore del brand derivano da un alto livello di *consapevolezza*⁶⁸ del brand e da una *brand image* positiva che, quindi, fornisce ai

⁶⁸ Secondo il modello di Keller (1993), la *brand awareness* (*consapevolezza del brand*) è legata alla forza delle informazioni presenti nella memoria del consumatore (attuale o potenziale); essa definisce la capacità del consumatore di *riconoscere la marca (brand recognition)* e di *richiamarla alla memoria (brand recall)*, identificandola in diverse circostanze. In tal modo si associano *elementi della marca* a una categoria di prodotto e alle

consumatori delle associazioni della marca *forti, favorevoli ed uniche*⁶⁹. Con una forte brand equity ci sono benefici sia per i consumatori che per le imprese o organizzazioni (Bick, 2009).

Per Lambin (2008), il concetto di brand equity si è sviluppato perché gli *indicatori tradizionali* (es. la quota di mercato o i volumi di vendita), non erano in grado di descrivere il valore di una marca; gli indicatori tradizionali non prendevano in considerazione le associazioni presenti nella mente del consumatore (Fortezza, Betti, 2009).

Alcuni autori parlano di un concetto di brand equity che può essere considerato “bipolare”, perché considera il valore del brand sia dal lato dell’impresa che del cliente (Fiocca, 2004; Lambin, 2008; Fortezza e Betti, 2009).

Dal lato dell’impresa la brand equity è importante per valutare in termini finanziari i propri *asset* strategici.

Dal lato del consumatore è composta dall’insieme di associazioni che generano la forza della marca.

Per creare e far crescere il valore della marca, la letteratura individua tre componenti (Busacca e Troilo, 1992; Busacca, 1994; Costabile, Raimondo, 2006):

- a) componente identificativa;
- b) componente valutativa;
- c) componente fiduciaria.

La componente identificativa riguarda: i *segni di riconoscimento* del brand (nome, simboli, colori, slogan, ecc), che permettono al consumatore di identificare una

relative situazioni di acquisto, consumo, utilizzo. La *consapevolezza del consumatore* riguardante il brand, indipendentemente da come sia stata acquisita, determina le *differenze* in termini di brand equity.

⁶⁹ Secondo Keller (1993), la **brand image** si riferisce alle *caratteristiche intangibili* del prodotto e comprende aspetti *simbolici* e *astratti* legati all’immaginario, ovvero è rappresentata dalle associazioni che il consumatore attribuisce a un brand. Per costruire e incrementare il valore del brand, bisogna creare associazioni *forti uniche e favorevoli*: a) le *associazioni forti* sono legate alla profondità con cui il consumatore associa le informazioni al brand; b) le *associazioni favorevoli* indicano la capacità dell’impresa di convincere i consumatori che la marca riesce a soddisfare i loro bisogni e desideri; c) le *associazioni uniche* indicano la capacità dell’impresa di stimolare associazioni che sono esclusive e non possedute da altri brand (sono le *associazioni* che creano un *vantaggio competitivo sostenibile*).

specifica marca e di distinguerla dalla concorrenza; ma rappresenta anche i valori d'impresa che ne giustificano l'esistenza.

La componente identificativa riguarda la *brand identity*⁷⁰ e la *brand awareness*.

La componente valutativa è connessa al significato dei benefici *tecnico-funzionali* (valenza denotativa) e *psico-sociali*, che il consumatore attribuisce alle caratteristiche del prodotto/marca (valenza connotativa).

La componente fiduciaria consiste nelle strutture e nei processi organizzativi che consentono all'impresa di generare soddisfazione e fiducia nei consumatori che adottano la marca (Costabile, 2006; Raimondo, 2006).

La misurazione della brand equità, *customer based*, consiste nel *quantificare* un'insieme di componenti tangibili e intangibili di offerta tra cui la brand awareness e i suoi principali caratteri distintivi (Dallocchio, rovetta, 1996).

2.1.6.2 I modelli finanziari di misurazione della brand equity

I modelli del paragrafo precedente a cui abbiamo fatto riferimento, per la creazione e lo sviluppo della brand equity, utilizzano un approccio *customer based*. In questo approccio si considerano le dimensioni e i meccanismi attraverso i quali il brand può contribuire ad accrescere il patrimonio dell'impresa.

I brand però possono essere oggetto di *misurazione* oltre che con modelli di misurazioni qualitativi *customer based*, anche con modelli di tipo finanziario.

Anche se la corretta stima del valore di *brand equity* non possa prescindere da fattori di tipo *customer based*, ai fini di una precisa valutazione è opportuno valutare la capacità dell'impresa di generare cash-flow e, di conseguenza, valore (Dallocchio Rovetta, 2006).

Lo stesso Kapferer (1997) distingue il concetto di *brand asset* dalla *brand equity* (figura 2.6).

⁷⁰ La *brand identity* si riferisce agli elementi di riconoscimento della marca ma anche ai valori imprenditoriali.

Secondo l'autore⁷¹, la *prima* si basa su un approccio *customer based* in quanto misura il valore percepito dal consumatore, la *seconda* si basa su una valutazione di tipo monetario.

Figura 2.6 – Dal brand asset alla brand equity



Fonte: Kapferer (1997)

Tra i modelli di *valutazione finanziaria* del brand, ci limitiamo a riportare quelli principali che non saranno, però, oggetto di trattazione del presente lavoro in quanto questi strumenti, vista l'ampiezza dell'argomento, richiederebbero una trattazione specifica⁷². Ci limitiamo a introdurre semplicemente i modelli basati sul costo. La tabella 2.23 sintetizza le tipologie principali proposte dalla teoria e dai practitioner.

Tabella 2.23 - Metodi di valutazione monetaria del brand

1	I modelli basati sul costo	- Costo storico aggiornato - Costo di rimpiazzo
2	I metodi basati sul confronto con imprese <i>unbranded</i>	Flussi di cassa operativi o netti Il costo della perdita
3	I metodi basati sui flussi futuri	Flussi di cassa operativi - premium price - differenziali di margine - il metodo del brand profit -differenziali di multiplo EV/Fatturato
	Metodi di mercato	Royalties
4	Modelli misti di consulenza	Interbrand Brand finance

Fonte: nostro adattamento da Predovic (2004)

⁷¹ Secondo Kapferer (1997), il *brand asset* si ottiene dalla somma di: brand awareness + image + qualità percepita + associazioni + familiarità/gradimento.

Il *valore del brand asset* rappresenta il valore aggiunto del brand nell'approccio *customer based*, se a questo valore si sottraggono i costi del branding e quelli del capitale investito si ottiene la *brand equity*.

⁷² Per approfondimenti si veda: AA.VV. (2006), *Brand italiani*, Egea. Inoltre si può consultare Fini G., Gregori P. (2008), *Misurare le performance di marketing. Metriche e metodi quantitativi*, FrancoAngeli.

I modelli basati sul costo

I *modelli basati sul costo* portano alla stima del *valore del brand* attraverso la determinazione della quantità di risorse investite per *costruirlo* ovvero, del valore attuale dei costi necessari per creare un *brand identico* o tale da creare equivalenti benefici futuri (Costabile, Raimondo, 2006; Rovetta, 2006; Fini Gregori, 2008).

Tra i metodi basati sul costo storico le due versioni in cui viene applicato sono il *metodo del costo storico aggiornato* e il *metodo del rimpiazzo*.

Il ***metodo del costo storico aggiornato*** consiste nel riportare a valori correnti l'insieme di tutti gli investimenti sostenuti nel corso del tempo per creare a sviluppare il brand.

Per il calcolo del valore del brand secondo questo approccio bisogna individuare:

- i costi da considerare
- il tasso di attualizzazione dei costi
- la vita utile del brand.

I costi da considerare nel calcolo. Sono tutti i costi sostenuti dall'impresa nel corso del tempo e che hanno permesso di creare l'attuale asset (Sancetta, 2006), con le caratteristiche di posizionamento, differenziazione, affidabilità e diffusione del brand (Rovetta, 2006; Fini e Gregori, 2008).

Il tasso di attualizzazione dei costi. Esso è diretto a rendere omogenei i costi sostenuti nel corso degli anni; tra gli indici più utilizzati vi sono: i) l'inflazione, ii) indice dei prezzi al consumo.

La vita utile del brand. La sua determinazione non è facile in quanto il brand si considera un asset a vita indefinita. Pertanto la scelta si fonda sulla conoscenza dell'impresa e sulle sue dinamiche competitive.

Il metodo del costo di rimpiazzo consiste nella stima degli investimenti che l'impresa dovrebbe sostenere, al momento della valutazione, per ottenere un *brand simile* a quello considerato.

Con questo *metodo*, si mira a comprendere quali risorse sarebbero necessarie, nell'attuale contesto competitivo, per *ricostruire un brand* con potenzialità simili a quello oggetto di valutazione.

Questo modello richiede informazioni anche sulla situazione attuale del settore in cui l'azienda compete. L'obiettivo di questo metodo è di ottenere *valori prospettici* che, nel caso di un mercato dinamico, risulta essere più adeguato rispetto al metodo del costo storico.

Sul piano operativo, si procede innanzitutto alla valutazione degli investimenti necessari in termini di:

- i) *diffusione*;
- ii) *affidabilità*;
- iii) *differenziazione*.

Con riferimento alla *diffusione* si ipotizza l'ammontare degli investimenti necessari per creare la stessa *brand awareness* e la stessa presenza in termini di diffusione sul territorio; si considerino a titolo esemplificativo gli investimenti pubblicitari e quelli di distribuzione.

In relazione all' *affidabilità* si considera l'insieme di investimenti da sostenere per mantenere inalterate le caratteristiche qualitative del prodotto.

Per quanto attiene alla *differenziazione*, il problema è complesso poiché è difficile stabilire se un certo grado di differenziazione è da attribuire a investimenti monetari (Fini e Gregori, 2008).

Al tal fine occorre disporre di informazioni, ampie e complete, di cui non sempre il management o i valutatori dispongono (Rovetta, 2006) e che pertanto ne rendono difficile l'applicazione operativa.

2.1.7 Le metriche di marketing on-line

Le *web metrics* sono degli indicatori per la misurazione delle performance aziendali on-line.

Le *web metrics o analytics* sono definite come un "metodo di valutazione *customer-centred* dell'efficacia delle campagne di marketing basate su internet, con lo scopo di migliorare il contributo complessivo al business dell'impresa che il canale web può fornire all'intera organizzazione" (Vianello, 2009).

Le *web-metrics* si integrano con le metriche tradizionali trattate nelle pagine precedenti, per ottenere informazioni relative al mondo virtuale e tramite questo anche del mondo

off-line⁷³ e, creare un *continuum* di informazioni dirette a fornire supporto alle scelte dell'impresa.

Attraverso l'analisi e la comprensione delle metriche on-line, le imprese riescono ad ottenere informazioni relative ai processi di acquisto, agli interessi e alle modalità di navigazione. Esse si dotano di strumenti ulteriori di supporto rispetto alle metriche tradizionali per definire strategie di marketing *on-line* al fine di migliorare le performance complessive dell'azienda (Vianello, 2009).

In tal modo le imprese possono affinare le ricerche sulla domanda e allineare la loro offerta alle richieste e alle esigenze della domanda attuale e potenziale sempre più complessa ed articolata (Valdani e Ancarani, 2009).

Attraverso la rete, con l'approccio web 2.0⁷⁴, le aziende individuano delle priorità da indagare e analizzare on-line, attraverso la scelte di metriche che essa stessa ritiene rilevanti come indicatori chiave (*Key performance indicators*), da tenere sotto la lente di ingrandimento, per ottenere dalla loro sistematica osservazione informazioni utili per effettuare le scelte.

Un numero elevato di metriche, a volte non rilevanti per il business della specifica impresa, può rappresentare una dispersione di risorse (Gupta e Zeithaml, 2006), e non permettere di ottenere le massime performance dall'utilizzo di questo nuovo spazio virtuale, che permette di effettuare la produzione, la distribuzione e il consumo on-line ed off-line.

Ogni impresa, dunque, in base al proprio modello di business utilizzerà determinate metriche che diverranno KPI (*Key performance indicators*) da tenere sotto controllo e adottare per prendere decisioni strategiche sul canale virtuale ma anche sul canale off-line. Pertanto, in base agli obiettivi che l'azienda si prefigge ottenere, non tutte le metriche sono per essa dei KPI.

All'inizio dell'attività on-line il primo problema è la definizione degli obiettivi che si vogliono ottenere con questo nuovo canale. Con l'identificazione degli obiettivi si

⁷³ Le aziende utilizzano il canale virtuale per condurre *customer satisfaction survey on-line*, che però sono dirette a indagare la *customer satisfaction* complessiva in tutti i canali distributivi in cui l'impresa opera (Vianello, 2009).

⁷⁴ Quest'approccio è supportato da strumenti *browser based* i quali permettono di ottenere informazioni in tempo reale.

semplifica il lavoro di individuazione e scelta dei KPI, che verranno considerate e monitorate a cadenza periodica.

Una volta definiti gli obiettivi strategici del canale virtuale, sarà possibile identificare il business model di riferimento, e valutare la struttura del sito idonea a soddisfare i *business objectives* precedentemente identificati e se apportare eventuali modifiche strutturali o strategiche.

A questo punto i manager dovrebbero essere in grado di trasformare le informazioni derivanti dalle metriche KPI in raccomandazioni e scelte strategiche.

Pertanto l'azienda dovrebbe definire (Vianello, 2009):

- i) ex-ante l'obiettivo che si prefigge di raggiungere attraverso il sito;
- ii) la misurazione delle performance del sito attraverso le KPI da misurare ed i tempi e con quali strumenti (es. pacchetti statistici) si vogliono misurare;
- iii) l'analisi e l'interpretazione dei dati;
- iv) la diagnosi, in cui si passa dall'interpretazione dei dati alle raccomandazioni strategiche;
- v) le azioni correttive, ossia cosa dovrebbe fare l'azienda per correggere i problemi emersi nelle fasi precedenti.

La tabella 2.21 sintetizza le metriche on-line più importanti divise per macro-tipologia e metriche di dettaglio, con la sintesi del significato, delle formule e delle finalità di utilizzo.

Tab. 2. 21 Web metrics

Macro-tipologia	Metrica	Significato	Formula	Utilizzo
1.Traffic source	1.a) Traffico diretto	1.a) Indica la percentuale di visitatori che accedono al sito attraverso l'indirizzo (URL) dell'azienda, oppure cliccando su un bookmaker.	1.a) $PVD = \frac{NVD}{NVS}$ Dove: PVD = Percentuale visitatori diretti NVD = numero visitatori diretti NVS = numero totale visitatori del sito.	Servono per comprendere: i) in che modo gli utenti scoprono l'esistenza del sito di un'azienda; ii) quali fonti vengono utilizzate per arrivare al sito e quali tra queste generano il traffico di migliore qualità (i visitatori che diventano clienti); iii) come attirare nuovi utenti al sito; iv) cosa spinge le persone a visitare un sito; v) il successo dei banner, delle campagne dirette ad ottenere maggiore traffico attraverso i link dei motori di ricerca, le campagne
	1.b) referring traffic	1.b) Indica il traffico di visitatori generato dall'invio di link presenti in altri siti (es. per accordi di <i>co-branding</i> , di sponsorizzazioni etc.).	1.b.1) $PVL = \frac{NVL}{NVF}$ Dove: PVL = percentuale di visitatori del sito tramite link NVL = numero visitatori tramite link NVF = numero totale visitatori del sito tramite altre fonti;	
	1.c) Traffico da motori di ricerca	1.c) Indica il traffico di visitatori, generato dall'invio al sito tramite i risultati di ricerca elencati da <i>search engine</i> (google, yahoo.etc). Può essere un traffico gratuito o a pagamento.	1.b.2) referring website con più alta percentuale di conversione; 1.b.3) referring website con l'invio del maggior traffico in termini assoluti.	

		<p>Nell'ipotesi di un click a pagamento (<i>Search Engine Marketing</i>) l'azienda paga in modalità esempio <i>pay for click</i>.</p> <p>Per controllare il traffico al sito durante una campagna di marketing on-line si può introdurre la variabile tempo per definire le variazioni di traffico rispetto ai periodi precedenti successivi.</p>	<p>-----</p> <p>1.c.1 $PVC = \frac{NVC}{NVS}$ Dove: PVC = percentuale dei visitatori del sito con click gratuito NVC = numero visitatori del sito con click gratuito NVS = numero visitatori del sito;</p> <p>1.c.2 $PVP = \frac{NVP}{NVS}$</p> <p>Dove: PVC = percentuale dei visitatori del sito con click a pagamento NVC = numero visitatori del sito con click a pagamento NVS = numero visitatori del sito.</p>	<p>marketing via mail o le campagne di marketing <i>off-line</i> (in cui si invitano le persone a visitare il sito tramite il suo URL a volte accompagnato dall'<i>e-code</i> per rintracciare immediatamente il prodotto).</p>
2. User profiling	<p>2.a Visitatori unici (unique visitors metric) -----</p> <p>2.b Returning visitors metric -----</p> <p>2.c La lingua di navigazione -----</p> <p>2.d zona geografica</p>	<p>2.a Indica il numero di visitatori che, separatamente, accedono al sito. -----</p> <p>2.b indica il numero di visitatori che decidono di ritornare a visitare il sito (es. per la facilità di navigazione, per i contenuti, per i link, ecc). -----</p> <p>2.c Indica la lingua preferita dagli user, per la navigazione su sito (potrebbe indicare ma non necessariamente la provenienza dei visitatori). -----</p> <p>2.d Indica la zona geografica di provenienza degli user, (suddivisa per continente, nazione, provincia, città, ecc).</p>	<p>2.a NVU = numero visitatori unici in un intervallo di tempo. -----</p> <p>2.b.1 $PVN = \frac{NVN}{NVR}$ Dove: PVN = Percentuale di visitatori nuovi NVN = visitatori nuovi NVR = numero di visitatori <i>returning</i>;</p> <p>2.b.2 $PVR = 1 - PVN$ Dove: PVR = Percentuale di visitatori <i>returning</i> PVN = Percentuale di visitatori nuovi.</p> <p>2.c Numero di visitatori che naviga in lingua straniera. -----</p> <p>2.d $PVG = \frac{NVG}{NVS}$ Dove: PVG = Percentuale di visitatori per zona geografica NVG = numero visitatori per zona geografica NVS = numero di visitatori complessivi del sito.</p>	<p>Servono per comprendere la provenienza dei visitatori, il numero di visitatori nuovi e di quelli che ritornano.</p>
3. Navigazione	<p>3.a numero di visite -----</p> <p>3.b Bounce rate (single- page visits) -----</p> <p>3.c Exit rate -----</p> <p>-Pageviews -Unique pageview -pageview media -Tempo medio nel sito - index metric</p>	<p>3.a Indica il numero di volte in cui una persona visita un sito. -----</p> <p>3.b Indica la percentuale di visite in cui il visitatore abbandona il sito nella pagina d'ingresso. -----</p> <p>3.c Indica la percentuale di persone che abbandonano dopo aver visitato più di una pagina.</p>	<p>3.a Numero di visite. -----</p> <p>3.b Bounce rate = $\frac{NVA}{NVT}$ Dove: NVA = numero di visite che abbandonano alla pagina d'ingresso NVT = numero di visitatori totali. -----</p> <p>3.c - Pageviews = numero di pagine totali visitate nel sito - Unique pageview = numero di differenti pagine visitate nel sito - pageview media = $\frac{N. \text{ pagine visitate}}{N. \text{ totale di visite}}$</p> <p>-Tempo medio nel sito = $\frac{\text{tempo complessivo}}{\text{visite}}$ - index metric = pagine con maggiore profittabilità nel sito</p>	<p>Servono per capire le modalità di navigazione degli user nel sito.</p>
4. - E-commerce	<p>4.a prodotti acquistati -----</p>	<p>4.a Indica la tipologia di prodotti acquistati esclusivamente on-line</p>	<p>4 4.a prodotti acquistati = n. prodotti acquistati per tipologia</p>	<p>Forniscono informazioni sulle attività e le performance dell'impresa</p>

<p>4.b conversion rate</p> <p>4.c numero di visite prima dell'acquisto.</p> <p>4.d tempo medio per completare il funnel process</p> <p>4.e numero pezzi venduti</p> <p>4.f prezzo medio dei prodotti</p> <p>4.g Valore medio dell'ordine on-line</p> <p>4.h percentuale delle revenue</p> <p>4.i CLV -on-line</p> <p>4.l Customer loyalty on-line</p> <p>4.m Net Promoter Score on-line</p>	<p>4.b Indica la percentuale di visite al sito che si trasformano in acquisti.</p> <p>4.c Indica quante volte un utente visita il sito prima dell'acquisto.</p> <p>4.d Indica il tempo medio necessario per completare il processo di funnel process</p> <p>4.e Indica la quantità di prodotti venduti on-line</p> <p>4.f Indica il prezzo medio di vendita dei prodotti on-line</p> <p>4.g Indica il ricavo medio sul totale delle transazioni</p> <p>4.h Indica la percentuale delle revenue on-line sul totale</p> <p>4.i Indica il customer lifetime value on-line</p> <p>4.l Indica la customer loyalty on-line</p> <p>4.m Indica il Net Promoter Score on-line</p>	<p>4.b Conversion rate = $\frac{N.transazioni}{N.visite\ al\ sito}$</p> <p>4.c numero di visite prima dell'acquisto</p> <p>4.d tempo medio per completare il funnel process</p> <p>4.e numero pezzi venduti</p> <p>4.f prezzo medio dei prodotti = $\frac{Ricavi\ totali}{quantità}$</p> <p>4.g Valore medio dell'ordine on-line = $\frac{Ricavi\ totali}{N.\ transazioni}$</p> <p>4.h percentuale delle revenue = $\frac{revenue\ on-line}{revenue\ totali}$</p> <p>4.i CLV -on-line</p> <p>4.l Customer loyalty on-line</p> <p>4.m Net Promoter Score on-line</p>	<p>tramite il web.</p>
---	--	---	------------------------

Fonte nostra elaborazione, da Vianello (2009)

Quali metriche ulteriori si possono adottare nel caso di misurazione del grado di efficacia delle azioni di direct marketing?

La caratteristica del direct marketing è quello di poter misurare facilmente l'efficacia della attività svolte attraverso delle metriche che possono essere suddivise in (Busacca e Bertoli, 2009):

- a) *Redemption*, ossia un indicatore interpretabile quale risposta di natura cognitiva; indica la percentuale di coloro che rispondono a un contatto,, anche via internet, attraverso un click rispetto al numero dei contattati effettuati.

La formula è la seguente:

$$Redemption = \frac{NR}{NC} \times 100$$

dove:

NR = numero di risposte

NC = numero di contatti

- b) *Conversion*, rappresenta la percentuale tra coloro che hanno risposto e coloro che hanno richiesto informazioni. La formula è la seguente:

$$Conversion = \frac{NR}{NC} \times 100$$

dove:

NR = numero di risposte

NC = richiesto di informazioni

- c) *Trial*, ossia rappresenta la percentuale di coloro che rispondono per provare il prodotto sulle conversion. La formula è la seguente:

$$Trial = \frac{NCCP}{conversion} \times 100$$

dove:

NCCP = numero di coloro che provano il prodotto

- d) *Order*, indica la percentuale tra il numero di risposte per acquistare il prodotto sul valore del trial. La formula è la seguente:

$$Order = \frac{NCCA}{conversion} \times 100$$

dove:

NCCA = numero di risposte per acquistare.

2.1.8 Articoli scientifici

In questa parte del lavoro vengono riportate le sintesi di alcuni articoli scientifici ritenuti rilevanti per la comprensione degli argomenti trattati.

Gli articoli analizzati e sintetizzati nella tabella sono relativi agli anni 2007-2010.

Tabella 2.23 – Sintesi degli articoli scientifici

Autore/ Anno	Titolo/Rivista	Contributo dell'autore
Eleni Michopoulou, Dimitrios Buhalis (2008)	<i>Performance measures of net-enabled hypercompetitive industries: The case of tourism</i> , International Journal of Information	<p><u>Principali argomenti affrontati</u></p> <p>Questo articolo rappresenta un'indagine esplorativa, che si focalizza sull'analisi delle affermazioni relative alle pratiche correnti che riguardano le e-metriche nel contesto specifico dell'industria del turismo. In particolare si prefigge di identificare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - quale funzione è responsabile per le misure on line (es. dipartimento IT, dipartimento del marketing ecc); - i livelli di uso delle e-metriche e la loro importanza percepita;

	<p>Management, 28-(2008), 168-180.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quali e-metriche sono usate nel processo di calcolo dei ROI on line; - La soddisfazione globale dei managers con le metriche attualmente in uso e le ragioni sottostanti; - Le intenzioni per ulteriori miglioramenti dell'aumento e dell'uso delle e-metriche; - Le tendenze future e gli sviluppi <p><u>Contributo degli autori</u></p> <p>Gli autori nell'intervista qualitativa, in riferimento al campione di riferimento del turismo, hanno scelto 4 settori turistici, ossia: alberghi, linee aeree, noleggio auto ed e-mediaries. I criteri di selezione erano quelli di operare sulle piattaforme dell'e-commerce e di marchi stabiliti che trattano grandi volumi di traffico e di transazioni. Alle interviste hanno risposto 16 manager (nove di imprese turistiche e sette delle società di e-misure e di consulenza).</p> <p>Nelle interviste sono state distinte le metriche on-line in tre categorie: a) customer life cycle; b) user behaviour; c) marketing.</p> <p>1. I livelli di uso delle e-metriche e la loro importanza percepita;</p> <p>Tra le <i>tre categorie</i>, le e-metriche del marketing risultano le più utilizzate. Dall'indagine è emerso che le metriche più adottate nella "categoria del marketing" sono le misure finanziarie che superano quelle non finanziarie. Gli indicatori più usati dalle imprese turistiche sono: <i>il costo di conversione</i>, e <i>il costo di acquisizione</i>. Per gli intervistati sono entrambi utilizzati poiché sono chiavi per i modelli di business di successo. Gli intervistati hanno suggerito di monitorare costantemente queste e-metriche poiché sono critiche per la loro crescita e per il loro successo. Secondo i rispondenti, di grande importanza, con la diminuzione dei profitti nel settore del turismo e a causa della feroce competizione on line, è <i>minimizzare i costi di conversione</i>.</p> <p>Tra gli indicatori "customer life cycle" l'indicatore più importante è considerato il <i>reach</i> seguito dal <i>tasso di conversione</i> ossia di coloro che da visitatori del sito diventano acquirenti del prodotto. Significativi sono anche la <i>retention</i> e la <i>loyalty</i>, che nella presente ricerca sono inseriti nella categoria "customer life cycle", poiché la maggior parte degli intervistati ha spiegato che è molto più costoso e difficile reclutare nuovi clienti rispetto al mantenere e supportare quelli esistenti. Nella categoria "user behaviour" la metrica più utilizzata è la <i>frequency</i>, in quanto secondo gli intervistati, la rivalità nell'industria del turismo è molto intensa, quindi la frequenza delle visite è anche considerata come opportunità addizionale per le società di "catturare" l'utente. Mentre tra gli indicatori "user behaviour" quello più utilizzato è la <i>duration</i> anche se risulta tra quelli meno importanti.</p> <p>2. Quale funzione è responsabile per le misure on line (es. dipartimento IT, dipartimento del marketing ecc).</p> <p>Dalle interviste emerge che e-marketing ed e-commerce stanno gradualmente diventando una responsabilità delle funzioni marketing. La maggioranza delle società turistiche ha dichiarato che la funzione responsabile per la <i>misura on line</i> è il marketing, e solo un'impresa ha risposto che questa responsabilità è affidata alla funzione IT. E' emerso anche che i marketer non sono preparati sulle e-metriche.</p> <p>Molti intervistato hanno suggerito che dovrebbe essere formulato uno stretto rapporto tra l'IT e l'e-commerce / marketing per adattare sia la presenza on line sia le misure in modo veloce.</p> <p>3. Quali e-metriche sono usate nel processo di calcolo dei ROI on line.</p> <p>Il ROI è considerato uno degli indicatori economici più importanti, insieme all'<i>Internal Rate of Return</i> ed al <i>Return on Capital</i> poiché essi valutano l'efficacia degli investimenti. Le e-metriche offrono una stima di ROI sugli investimenti ICT o sulle campagne di marketing. Le e-metriche maggiormente usate per calcolare il ROI (per categoria) sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per il "customer life cycle" in ordine: reach, acquisition, conversion, retention, loyalty; - per il customer behavior in ordine: frequency, duration; - per il marketing in ordine: optimal site path, cost per acquisition, cost per conversion, Yield, Net yield, Freshness factor. <p>Mentre alcuni intervistati del turismo hanno proposto alcune e-metriche per i calcoli ROI che</p>
--	--	---

		<p>non appaiono tra quelle previste nell'intervista. Queste e-metriche si riferiscono a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - costo per contatto e costo per acquisto. <p>4. La soddisfazione globale dei managers con le metriche attualmente in uso e le ragioni sottostanti.</p> <p>la maggior parte delle imprese turistiche affermarono di non essere soddisfatte dell'attuale uso delle e-metriche. Anche se dispongono di un eccesso di informazioni, la mancanza di personale qualificato e la mancanza di risorse per agire sui risultati hanno giocato un ruolo significativo nella loro inabilità di beneficiare totalmente delle e-metriche usate. Quindi lo schieramento o l'applicazione delle nuove analitiche del web è posticipato fino a quando non diventa una priorità per le loro procedure di business.</p> <p>5. Le intenzioni per ulteriori miglioramenti dell'aumento e dell'uso delle e-metriche</p> <p>Poiché cambieranno i target, le misure dovrebbero essere dinamiche e adattabili. Le nuove metriche e le metodologia d'analisi richiedono una comprensione migliore delle misure del cliente, per afferrare la vera esperienza del cliente e migliorare il loro servizio. Sviluppando migliori strumenti di ricerca l'abbandono può essere ridotto e la soddisfazione del cliente può aumentare. Gli intervistati ha affermato che con le analitiche avanzate del web l'integrazione on line e off line può portare una nuova intuizione nelle procedure CRM e, ad esempio, può condurre ad un'ulteriore integrazione del profilo dell'utente.</p> <p>6. Le tendenze future e gli sviluppi</p> <p>Per le metriche si parla della "terza generazione" che opera e riunisce informazioni dal lato del cliente. Gli indicatori di performance dal lato del cliente sono considerati fondamentali per portare l'impresa a più alti livelli di personalizzazione e soddisfazione.</p> <p>In conclusione, per l'autore: l'importanza delle misure on line per il comparto è valutata in modo diverso a seconda del tipo di business e della comprensione dei dirigenti (decision makers). Affinché le e-metriche possano dare benefici sostanziali, ci sono due pre-requisiti di base:</p> <p>(1) è cruciale che le organizzazioni facciano la giusta selezione delle e-metriche che corrispondono ai KPI stabiliti all'inizio;</p> <p>(2) che le e-metriche siano usate in congiunzione con le misure della prestazione off line per complementare un modello comprensivo di misura della prestazione.</p>
Kenneth Weir, (2008)	<p><i>"Examining the theoretical influences Of customer valuation metrics", Journal of Marketing Management, Vol. 24, No. 7-8.</i></p>	<p><u>Principali argomenti affrontati</u></p> <p>Nell'articolo viene effettuata un'analisi della letteratura per rilevare l'influenza teorica delle metriche per la valutazione del (valore) cliente. L'autore descrive l'evoluzione, nel corso del tempo, delle numerose pratiche e metriche di calcolo, concepite nella letteratura sul business e sul management come valutazione del cliente e del suo rendimento finanziario per l'impresa.</p> <p><u>Contributo dell'autore</u></p> <p>In questa analisi l'autore individua tre fasi principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prima fase viene definita di "analisi della redditività del cliente"; - la seconda fase viene definita del Customer life-time value (CLV); - la terza fase è quella relativa alla Customer Equity (CE). <p>Nella <i>prima fase</i> (anni 80), c'è una marcata <i>impronta finanziaria</i> nel determinare il profitto del cliente ottenuto a partire da una focalizzazione sui costi del cliente con il ricorso consistente all'utilizzo della tecnica ABC (activity based costing) e alla successiva tecnica del target costing.</p> <p>L'autore evidenzia che in questa fase le metriche di redditività del cliente sono un'applicazione specifica dell'equazione del profitto finanziario e di conseguenza sono inglobate nelle teorie finanziarie (i clienti profittevoli venivano individuati dalla differenza tra i ricavi e i costi attribuiti al cliente).</p> <p>Nella <i>seconda fase</i> (anni 90), si dà enfasi a tecniche più sofisticate che si concentrano sulla nozione dei clienti intesi come <i>asset</i>. Queste metriche si allontanano dagli schemi finanziari tradizionali.</p>

		<p>I modelli CLV estendono la semplicità dei modelli Customer Profitability Analysis (CPA), adottati per calcolare i profitti passati del cliente, in cui è ancora presente l'influenza della tecnica ABC, aggiungendo <i>elementi di previsione</i>.</p> <p>La <i>terza fase</i> di sviluppo introduce <i>simultaneamente</i> soluzioni di <i>finanza e marketing</i> per la massimizzazione del valore del cliente. Così si estende l'attenzione ad un'arena interdisciplinare laddove la finanza e il marketing si mescolano in modo teorico.</p> <p>La metrica della <i>Customer equity</i> (CE), costruita sul CLV, considera gruppi più ampi di clienti ed estende il suo legame con la <i>finanza</i> andando oltre la valutazione del cliente per includere elementi della valutazione dell'azienda. Quindi la teoria finanziaria ha un'influenza importante nello sviluppo della CE.</p> <p>In questo articolo l'autore ha realizzato un'analisi, sebbene in modo breve e semplificato, per rivedere le principali correnti che sono state "etichettate" come valutazione del cliente.</p> <p>Secondo l'autore, l'aspetto più evidente rispetto agli <i>ultimi sviluppi</i> è che la valutazione del cliente sta diventando un'area separata di studio e che può essere considerata come una pratica interdisciplinare (vedi Roslender e Hart 2004). Nessuna area specifica o disciplina gode del monopolio di influenza sullo sviluppo delle metriche di <i>valutazione del cliente</i>. E potrebbe essere così anche per il futuro.</p> <p>Tuttavia, secondo l'autore, considerando gli attuali trend nella letteratura della <i>customer equity</i> (Villanueva e Hanssens 2007), è possibile che il modello econometrico possa avere più di una semplice influenza rispetto ad altri approcci.</p> <p>Inoltre secondo l'autore grazie ai grandi <i>database</i> disponibili, le aziende hanno il potenziale di estrarre tutti i tipi di conoscenza e comprensioni relative ai loro clienti attuali e potenziali. Le aziende potranno usare le informazioni per personalizzare i prodotti.</p> <p>Secondo l'autore, considerando questa idea insieme alla catena "soddisfazione-fedeltà-redditività", la logica è che il cliente potrà beneficiare di questa <i>personalizzazione</i> del prodotto e potrà essere soddisfatto e probabilmente entrare in transazioni future di nuovo con la stessa azienda, costruendo eventualmente una fedeltà verso l'organizzazione.</p> <p>Attraverso questa fedeltà i clienti diventeranno più preziosi e redditizi per l'azienda, con il risultato di livelli di profitto maggiori derivanti dal cliente, contribuendo a un aumento generale della redditività dell'azienda. In questo scenario sia i clienti sia l'azienda beneficiano della metrica e dei database che possono essere ulteriormente sviluppati.</p> <p>D'altra parte però, secondo l'autore, questa maggiore influenza della finanza sottintende che la metrica di CE diventerà più complessa ed astratta in natura, come può essere evidenziato esaminando alcuni modelli di equità del cliente presenti in letteratura.</p> <p>Tale posizione porta una conseguenza prontamente apparente poiché la metrica potrebbe diventare così complessa che sarà difficile da implementare nella pratica.</p> <p>Inoltre mentre la metrica e le teorie sulla valutazione del cliente si espandono, si espande anche il numero delle variabili che devono essere incluse.</p> <p>Secondo Weir, un'altra affermazione pratica emerge quando si considera il ruolo della <i>capacità dell'azienda</i>. Ad esempio l'idea che solo i clienti redditizi siano "degni" significa che i clienti che creano perdita sono "abbandonati" e le risorse sono trasferite ai clienti più redditizi oppure ai gruppi di clienti. Secondo l'autore, comunque, se solo l'<i>x%</i> dei clienti sono redditizi allora il (100-x%) dei clienti non è "degn" per costruire rapporti poiché essi creano perdite. Se un'azienda, però, collabora solo con i clienti <i>x</i> allora è probabile che la sua capacità sia sotto-utilizzata, e ciò farebbe aumentare i <i>costi di gestione</i> e ridurre l'apparente redditività o valore di questi clienti.</p> <p>Secondo l'autore, un altro rischio (Andon et al. 2001; Boyce 2000) è che affidandosi solo alla <i>metrica</i> si può generare una situazione in cui i manager trattano i clienti sulla base dei numeri prodotti dalla metrica. In questo modo si potrebbe creare nella gestione una distanza che potenzialmente potrebbe alienare clienti specifici oppure gruppi di clienti.</p> <p>Pertanto l'autore chiude il paper con una domanda di stimolo per la ricerca futura: ..è prudente per le aziende costruire un portafoglio solo di clienti redditizi?</p>
Walter Giorgio Scott (2008)	Alcune riflessioni preliminari in tema di marketing metrics, Micro & Macro Marketing,	<p><u>Principali argomenti affrontati</u></p> <p>Nell'articolo l'autore evidenzia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la complessità nella valutazione delle molteplici attività di marketing; - le decisioni che riguardano il rapporto tra impresa e mercati sono caratterizzati da elevata

	<p>XVII, n.3, dicembre 2008.</p>	<p>aleatorietà;</p> <ul style="list-style-type: none"> - la divergenza di visione tra le funzioni aziendali, in particolare tra marketing e finanza: <ul style="list-style-type: none"> i) gli uomini delle finanze tendono a ridurre i costi o comunque a chiedere contezza degli investimenti, gli uomini di marketing tendono a focalizzarsi sugli aspetti creativi sottovalutando gli aspetti economico-finanziari, pensando in termini di fatturato piuttosto che di utili; ii) gli uomini di marketing di solito mancano di competenze finanziarie; iii) la funzione marketing attrae risorse umane poco attente ai numeri; - l'esistenza di indubbie difficoltà di dimostrare le relazioni di causa-effetto tra gli investimenti nel marketing e i relativi risultati (es. la pubblicità e la comunicazione); - occorre dotarsi di strumenti per misurare in modo efficace gli obiettivi al fine di superare le divergenze tra le due funzioni; - le metriche di marketing rappresentano degli strumenti per le imprese, capaci di ridurre il grado di rischio legato alla indeterminatezza che le circonda e di ottenere anzi vantaggio dalla situazione mutevole e complesse in cui si trova a operare; - un sistema di metriche deve mirare a valutare tre aspetti fondamentali della vita dell'impresa: <ul style="list-style-type: none"> i) l'efficienza delle attività di marketing ii) efficienza delle attività di marketing iii) l'adattabilità e l'innovatività dell'impresa <p><u>Obiettivi</u></p> <p>L'autore vuole evidenziare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'importanza per il management di migliorare le proprie capacità di misurazione e valutazione del mercato, delle previsioni di vendita, nella formulazione dei budget e dei risultati realizzati nella realizzazione della scelte d'impresa;
<p>Yuhui Gao (2010)</p>	<p><i>Measuring marketing performance: a review and a framework</i>, The Marketing Review, 2010, Vol. 10, No. 1, pag. 25-40).</p>	<p><u>Principali argomenti affrontati</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rilevanza della misurazione e valutazione del contributo del marketing nelle prestazioni aziendali, richiesta dal management ai marketer ed indicata come priorità dal mondo accademico. - Analisi del significato di: efficacia del marketing, efficienza del marketing, produttività del marketing, performance del marketing. - Evoluzione ed espansione nel corso del tempo delle applicazioni in tre fasi: <ul style="list-style-type: none"> <u>fase 1</u>: passaggio dall'uso esclusivo delle misure finanziarie del rendimento a quelle non finanziarie; le prime sono rappresentate da Profitti, vendite e flussi di cassa (Bonoma e Clark 1988; Feder 1965, Sevin 1965), criticati per la mancanza di considerazione che essi danno ai fattori a lungo termine (Chakravarthy 1986); le seconde (<i>Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Brand Equity</i>, non hanno attratto l'interesse considerevole nella ricerca (Clark 1999); <u>fase 2</u>: un'espansione dalla misurazione della sola produzione resa dal marketing alla misurazione del contributo del marketing, (come la verifica del marketing, l'implementazione del marketing e l'orientamento del mercato), "conducono a produzioni intermedie quali la soddisfazione del cliente, la fedeltà del cliente e l'equità della marca, che a turno conducono alla produzione finanziaria" (Yuhui Gao (2010). <u>Fase 3</u>: cambiamento graduale dell'attenzione, dall'uso delle misure monodimensionali all'uso delle misure multidimensionali della prestazione (Valutazione dell'efficacia e dell'efficienza e analisi multivariata). <u>Fase 4</u> recentemente è apparsa una nuova tendenza che lega la prestazione del marketing al valore aziendale e in particolare al valore societario. <p><u>Contributo dell'autore</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - identifica quelle metriche che, secondo l'autore, sono più frequentemente usate per legare il marketing alla prestazione aziendale; le <i>key metric</i> sono: <i>customer satisfaction, customer</i>

		<p><i>lifetime value, brand equity, innovation e market share.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - identifica nella letteratura cinque dimensioni che sono cruciali per la misurazione della prestazione del marketing: posizione sul mercato, soddisfazione del cliente, lealtà del cliente / ritenzione, valore della marca e innovazione. <p>Secondo quanto indicato dallo stesso autore gli obiettivi del presente articolo si possono così sintetizzare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “rivedere l’attuale stato degli studi sulla prestazione del marketing e di sviluppare un modello di misurazione della prestazione del marketing” (<i>la traduzione è nostra</i>); - effettuare, attraverso l’esame di un numero di termini relativi alla <i>performance</i> di marketing prestazione del marketing, in questo studio il primo tentativo di chiarire alcune distinzioni tra questi concetti e di tracciare le interrelazioni tra di loro. - fornisce un’immagine più olistica dello stato attuale degli studi sulla prestazione del marketing. - propone un nuovo modello integrato per misurare la prestazione del marketing che fornisce un’integrazione di misure esistenti delle performance del marketing e le nuove misure delle performance finanziarie.
<p>Roland T. Rust, Christine Moorman, Gaurav Bhalla, (2010)</p>	<p><i>Ripensare il Marketing</i>, Harvard Business Review Italia, in Marketing 2.0, “<i>Vincere le nuove sfide dei mercati interconnessi</i>”, Il Sole 24 Ore, ottobre, 2010.</p>	<p><u>Principali argomenti affrontati</u></p> <p>Per competere nei mercati le aziende dovrebbero:</p> <ul style="list-style-type: none"> - focalizzarsi sui clienti piuttosto che sul prodotto; - spostare la loro attenzione dalla gestione della transazione alla massimizzazione del valore del cliente nel lungo periodo. <p>Questo diverso approccio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - comporta la <i>subordinazione</i> dei prodotti e dei marchi ai rapporti di lungo termine con i clienti; - implica un cambio nelle strategie e nella struttura di tutta l’organizzazione; - richiede una nuova idea della funzione marketing. <p><u>Contributo degli autori</u></p> <p>Le aziende per poter competere nel mercato, anche grazie alle tecnologie di cui oggi dispongono, dovrebbero effettuare un cambiamento di strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - passare dalla <i>focalizzazione sui prodotti e sui brand</i> alla costruzione di <i>rapporti di lungo periodo con il cliente</i>; - pensare una <i>nuova direzione marketing</i> con una “Direzione clienti” che sostituisca il direttore marketing con un CCO (chief customer officer), responsabile per la clientela; - attribuire al CCO un ruolo di vertice che renda conto del suo operato al CEO, e che abbia il ruolo di dirigere l’attività dei <i>product manager</i> e dei <i>brand manager</i>; - attribuire maggiori risorse finanziarie e umane e riconoscere maggiore autorità ai customer manager; - riconoscere al customer manager il ruolo di direzione anche di altre aree dell’azienda incentrate sulla clientela, compreso il CRM, la R&S, la ricerca di mercato, il customer service. <p>Questo <i>nuovo ruolo</i> della funzione marketing richiede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uno spostamento della focalizzazione dell’impresa dalla <i>redditività dei prodotti</i> alla <i>redditività dei clienti</i>, ovvero dalla commercializzazione dei prodotti alla costruzione e mantenimento dei rapporti con i clienti. - un <i>cambiamento di approccio</i> che per essere realizzato necessita di uno sforzo secondo una logica di tipo <i>top-down</i>. <p>L’obiettivo è quello di costruire una <i>diversa relazione con il cliente</i> tale che:</p>

		<p>- la relazione non sia guidata dal <i>product manager</i>, (che mira a spingere il prodotto su tanti clienti) ma dal <i>customer manager</i> (capace di coinvolgere i singoli clienti e/o segmenti ristretti, in una relazione a lungo termine, bidirezionale, per indirizzarli verso i diversi prodotti dell'impresa a maggior valore per entrambi).</p> <p>In un'azienda in cui si costruisce la <i>nuova funzione marketing</i> guidata da un CCO, i <i>product manager</i> e i <i>brand manager</i> rinunceranno a concentrarsi sulla redditività dei singoli prodotti o brand, per passare a un ruolo di coadiuvatori del CCO e dei <i>segment manager</i> al fine di massimizzare i profitti dell'intera azienda.</p> <p>Questo nuovo approccio richiede al CCO, per essere efficace e costruire una diversa relazione con il cliente, di avere un'ampia formazione: in scienze sociali, economia, sociologia, psicologia, antropologia e naturalmente una profonda conoscenza del marketing.</p> <p>Con riferimento al ruolo di direzione del CCO del sistema di CRM, della R&S, della ricerca di mercato e del customer service, si evidenzia che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - non ha senso che il CRM, che è uno strumento diretto a valutare le esigenze e i comportamenti dei clienti e raccogliere e valutare i dati, sia gestito dall' IT ma, secondo la <i>nuova concezione</i> della funzione marketing dovrebbe essere sotto il controllo della "direzione clienti. - Per le <i>ricerche di mercato</i> le risorse interne vanno oltre la direzione marketing per includere altre aree dell'impresa come la <i>funzione finanza</i> e la <i>distribuzione</i>; ma soprattutto le ricerche si spostano da un'ottica aggregata a una individuale. Questi dati servono per migliorare le conoscenze sul cliente e portare a miglioramenti delle metriche sul valore prospettico dei clienti come il <i>CLV</i> e la <i>Customer Equity</i>. - E' fondamentale integrare la <i>funzione R&S</i> con il marketing per permettere di realizzare prodotti che riflettano le esigenze del cliente. - la funzione di <i>Customer service</i> dovrebbe essere interna e realizzata comunque sotto il controllo della "direzione clienti", per assicurare l'elevata qualità del servizio e favorire lo sviluppo della relazione di lungo periodo con il cliente. <p>Una volta realizzato il passaggio da una "direzione marketing" a una "direzione clienti", in cui anteporre la costruzione dei rapporti con il cliente alla vendita dei prodotti, l'impresa dovrà disporre di nuovi <i>indicatori di misura</i> delle performance.</p> <p>Il nuovo approccio prevede una nuova attenzione degli <i>indicatori</i> focalizzati sulla misurazione della relazione di lungo periodo, tra l'impresa e il cliente, e in particolare richiede di passare:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) dalla redditività del prodotto alla redditività del cliente; b) dalle vendite correnti al lifetime value del cliente (CLV); c) dalla brand equity alla customer equity (CE); d) dalla quota di mercato alla quota di customer equity. <p>a) Le aziende dovrebbero concentrarsi non tanto sulla redditività relativa al singolo prodotto ma, sulla <i>redditività complessiva del cliente</i> attraverso un rafforzamento della loro <i>relazione</i>.</p> <p>b) Porre maggiore attenzione al <i>lifetime value del cliente (CLV)</i>, che valuta il reddito futuro attualizzato del cliente e dunque lo stato di salute dell'impresa, piuttosto che alle vendite correnti. In futuro, questi indicatori avranno peso nei <i>rapporti finanziari</i> e riflessi sul <i>valore dei titoli</i> e dunque sul valore dell'azienda.</p> <p>c) Le aziende dovrebbero spostare il <i>focus</i> dalla <i>brand equity</i> (valore di una marca) alla <i>customer equity</i> (somma del valore dei diversi CLV) che rappresenta un buon indicatore del valore dell'impresa.</p> <p>d) infine le imprese dovrebbero concentrarsi maggiormente sulla <i>quota di customer equity</i> piuttosto che sulla <i>quota di mercato</i>.</p> <p>Infatti mentre la <i>quota di mercato</i> riflette la posizione competitiva dell'impresa in un dato momento, la <i>quota di customer equity</i> è un indicatore di misurazione della competitività dell'impresa nel lungo periodo.</p>
--	--	--

Fonte: nostra elaborazione

2.2 La Classificazione-tipo delle metriche per la rilevazione sul campo

Lo studio delle metriche dirette a misurare gli effetti delle azioni di mercato dell'impresa, costituisce un'area di notevole interesse ma anche di elevata complessità analitica (Molteni Troilo, 2007). L'insieme degli indicatori di performance di marketing analizzati nel corso del presente lavoro rappresentano degli strumenti di supporto fondamentali per il management nella fase delle scelte strategiche e operative.

Gli indicatori consentono all'impresa di indagare gli antecedenti delle loro azioni e individuare le eventuali aree di intervento per migliorarle.

Le metriche analizzate durante l'analisi desk verranno organizzate e finalizzate a supportare la successiva fase di ricerca sul campo.

Al tal scopo abbiamo ipotizzato una riclassificazione delle metriche di marketing, affrontate durante il lavoro e riportate nel presente capitolo, e individuato le seguenti cinque macrotipologie⁷⁵ di indicatori di misura delle performance di marketing:

- a) comunicazione
- b) mercato/vendita
- c) clientela
- d) economico- finanziari
- e) patrimoniali

1. La macrotipologia degli indicatori di *comunicazione* si riferisce alle misurazioni delle performance di comunicazione tra impresa e mercato di riferimento.

Gli *indicatori di comunicazione* sono diretti a misurare l'insieme di attività che alimentano le relazioni tra l'impresa ed i suoi clienti, per diffondere e creare valore.

2. Le metriche che appartengono alla macrotipologia *mercato/vendita* sono dirette a misurare le performance competitive dell'impresa rispetto ai concorrenti e la propria capacità di collocare i prodotti sul mercato.

⁷⁵ Valdani e Ancarani, (2009), effettuano una distinzione delle metriche distinguendole in: a) *interne di processo* (es. ritardi nelle consegne o difettosità nei prodotti); b) *interne di risultato* (es. il ROMI o il ROS); c) *esterne di processo* (es. la soddisfazione della clientela o la qualità percepita dai clienti); d) *esterne di risultato* (market share o fedeltà del cliente).

3. Il criterio della *clientela* si basa sulla misurazione delle risorse *customer based* legate al livello di fedeltà del cliente nella dimensione cognitiva, comportamentale, di customer satisfaction e di fiducia.

Gli *indicatori di clientela* sono diretti a conoscere le risorse basate sui clienti finali *attuali e potenziali* e quindi le attese, i desideri, i bisogni il livello di soddisfazione, di fedeltà, ecc).

4. Il criterio di tipo *economico-finanziario* identifica le metriche di marketing dirette a misurare i livelli di *redditività*, i *costi* e ai flussi finanziari generati dalle azioni di mercato.

5. Il criterio di tipo *patrimoniale* identifica le metriche di marketing che si basano sulla misurazione indiretta del valore dell'impresa.

La tabella 2. 24 riporta una sintesi non completa delle metriche di marketing suddivise in base alle 5 macrotipologie.

Tabella 2.24 – Le metriche di marketing per macrotipologia

Comunicazione	Mercato	Clientela	Economico- finanziari	Patrimoniali
<ul style="list-style-type: none"> - Brand awereness - Brand recall - Brand recognition - Top of mind - Brand image - Brand reputation - Redemption - Conversion - Order - N° di visitatori tramite indirizzo del sito - N° di visitatori del sito tramite link - N° dei visitatori del sito con click a pagamento - N° dei visitatori del sito con click gratuito - N° di visitatori nuovi - N° di visitatori <i>returning</i> - N° di visitatori per zona geografica - N°di visitatori che naviga in lingua straniera 	<ul style="list-style-type: none"> - Quota di mercato a volumi - Quota di mercato a valori - Quota della categoria - Indice di penetrazione - Copertura ponderata - Copertura numerica - Indice di dispersione - Peso medio clientela servita - Qualità del portafoglio clienti - Indice di assortimento - MSI (Market Share Index) - Marketing Efficiency Ratio (MER) - Maximum Earning Market Share (MEMS) - Investimenti di marketing per massim. MEMS - Tasso di occupazione (OR) - Indice di prenotazione on-line 	<ul style="list-style-type: none"> - Customer satisfaction index - American Customer Satisfaction Index (ACSI) - European Customer Satisfaction Index (ECSTI) - Net Promoter Score (NPS) - Customer retention rate - Customer loyalty - La longevità prospettica delle relazioni attuali con i clienti - Visitatori unici - Reclami dei clienti - Tasso di conversione da lista nuovi nominativi a clienti acquisiti - Coefficiente di attrazione di nuovi clienti - % di conversione da lista nuovi nominativi a clienti acquisiti 	<ul style="list-style-type: none"> - ROMI - NMC - ROI - ROS - ROCI - MDC - Cash flow - Costo di acquisizione di un cliente - Costo di mantenimento di un cliente - Return on Promotion (ROP) - Prezzo medio giornaliero (ADR) (<i>average daily rate</i>) - Rendimento per stanza, <i>Yield Per Room (YPR)</i> - Ricavo per camere vendute (<i>Averageroom rate</i>) (ARR) - Margine di contribuzione atteso - Costo di acquisizione di un cliente - Costo di mantenimento di un cliente - Costo per contatto - Costo per risposta - Costo per prenotazione/ordine 	<ul style="list-style-type: none"> - Customer lifetime value (CLV) - Customer Equity (CE) - Brand Equity (BE)

Fonte: nostra elaborazione dall'analisi della letteratura

3.1 Le metriche industry-specific

Nel presente capitolo, prima di passare alla rappresentazione dell'analisi field e dei risultati della ricerca, presentiamo una rassegna delle metriche di marketing *industry-specific* presenti nella letteratura⁷⁶.

Se consideriamo il fondamentale ambito della ricettività, il comparto alberghiero è uno dei più importanti e visibili nel sistema di offerta turistica (Figini e Candela, 2010).

Tra gli indicatori gestionali chiave, per la misurazione delle performance alberghiera, vi sono (Chow, Wright, Haddad, 2000; Candela e Figini, 2010):

- i) il tasso di occupazione (*occupance rate*)
- ii) il prezzo medio giornaliero (*average dail rate*).

Il tasso di occupazione (*occupance rate*) indica la percentuale di posti letto occupati (produzione attuale) in un certo arco di tempo (giorno, settimana, mese, anno) sul totale dei posti letto disponibili (produzione potenziale).

Il prezzo medio giornaliero (*average dail rate*) è una metrica diretta a tenere sotto controllo le variabili di prezzo, ed è dato dal rapporto tra ricavi totali (RT) o incassi totali⁷⁷ e le presenze effettive (PA).

Le strutture ricettive con l'*occupance rate* tendono a tenere sotto controllo il volume di vendite.

Il *tasso di occupazione* (OR) può essere distinto in due indicatori:

- a) *tasso di occupazione generico* (OR_g), riferito all'arco temporale di un anno;
- b) *tasso di occupazione specifico* (OR_s), riferito a un periodo circoscritto nell'arco temporale di un anno.

La produzione potenziale della struttura ricettiva, ossia la capacità produttiva massima viene indicata con N mentre la produzione effettivamente venduta, rappresentata dai posti letto occupati, s'indica con P_A .

⁷⁶ Secondo Asquer (2003) e Mauri (2004), nelle imprese del settore turistico gli strumenti di misurazione e valutazione delle performance maggiormente utilizzati sono: a) gli indicatori gestionali, b) l'Activity Based Costing /Management (Cooper,1988, Cooper e Kaplan 1991, 1992,1998), c) la Balanced scorecard (Kaplan, Norton, 1992,1996).

⁷⁷ Le due voci in questa formula vengono assimilate, anche se i *ricavi totali* rappresentano valori economici e gli *incassi totali* rappresentano valori finanziari che per loro natura spesso non coincidono.

Per determinare l'*occupante rate* (*OR*) si può procedere attraverso la determinazione dei due indicatori sotto evidenziati:

$$\text{a) } OR_g = \frac{PA}{365N} \quad (\text{definito anche } \textit{grado di occupazione lorda})$$

dove:

OR_g indica il tasso di occupazione generico

N indica il numero di posti letto potenziali

365 indica il numero dei giorni in un anno

$$\text{b) } OR_s = \frac{PA}{GN} \quad (\text{definito anche } \textit{grado di occupazione netta})$$

dove:

OR_s indica il tasso di occupazione specifico

N indica il numero di posti letto potenziali

G indica il numero dei giorni di apertura in un anno.

La formula di OR_g può anche essere scritta come :

$OR_g = OR_s U$ con $U = \frac{G}{365}$ in cui U definisce il tasso di utilizzo stagionale dell'impresa ricettiva ossia, la percentuale su 365 giorni in cui la struttura è disponibile ad accogliere i clienti.

Nel caso di struttura alberghiera aperta e funzionante tutto l'anno il valore di U è pari a 1 e dunque OR_g e OR_s coincidono.

Anche se le metriche analizzate rappresentano delle misure statiche della gestione, esse possono divenire dinamiche se si considerano nel loro aspetto diacronico e sincronico.

Nell'aspetto *diacronico* si possono analizzare le serie storiche degli indicatori per vedere *trend*, *ciclo* e *stagionalità* delle metriche utilizzate (Candela e Figini, 2010).⁷⁸

Nell'aspetto *sincronico* si possono effettuare dei confronti di *benchmarking* per

⁷⁸ Secondo Candela e Figini (2010) per *Trend* si intendono "le variazioni sistematiche di lungo medio periodo delle presenze normalmente monotoniche (in aumento o in diminuzione) imputabili a fenomeni di fondo quali lo sviluppo economico, la variazione della popolazione, il mutamento dei gusti, la fase del ciclo di vita della destinazione, ecc". Per *Ciclo* si intendono le variazioni di breve periodo imputabili a fenomeni quali: variazioni del reddito, dell'occupazione, dei tassi di cambio, ecc. Infine per *stagionalità* si intendono le oscillazioni che si verificano in diversi periodi dell'anno.

analizzare le prestazioni dell'impresa i-esima rispetto alle migliori *performance* della concorrenza. Da tutte queste analisi il management dispone di un insieme di informazioni utili per il controllo della gestione e per le scelte future.

Queste metriche però, concentrano la loro analisi sulla capacità produttiva utilizzata dall'albergo e tralasciano l'aspetto rilevante rappresentato dal prezzo di vendita e dal fatturato conseguito (Della Corte, 2009).

Per ottenere informazioni in tal senso si può adottare il secondo indicatore (*average daily rate*) delle strutture ricettive, rappresentato dal prezzo medio giornaliero per posto letto. Questa metrica mira a controllare le componenti di prezzo, diversamente dall'OR che controlla le variabili di volume.

L'*average daily rate* (ADR) è dato dal rapporto tra ricavi totali (RT) o incassi totali⁷⁹ e le presenze effettive (PA).

La formula per calcolare l'*average daily rate* è la seguente:

$$ADR = \frac{RT}{PA}$$

dove:

RT indica i ricavi totali

PA indica le presenze effettive

E' evidente che l'*average daily rate* rappresenta il *prezzo medio p* dei posti letto nel periodo considerato⁸⁰.

Anche se il tasso di occupazione (*occupance rate*) e il prezzo medio giornaliero (*average daily rate*) sono considerati gli indicatori di performance più importanti per il management delle imprese ricettive, vi è un altro indicatore rilevante di performance di marketing proposto da Murthy e Dev (1992) definito *Yield Per Room (YPR)* rendimento per stanza.

Questa metrica si ottiene dividendo il valore dei ricavi totali (incassi totali) per il numero delle stanze disponibili nell'arco di tempo analizzato.

⁷⁹ Le due voci in questa formula vengono assimilate, anche se i *ricavi totali* rappresentano valori economici e gli *incassi totali* rappresentano valori finanziari che per loro natura spesso non coincidono.

⁸⁰ Secondo Candela e Figini (2010), i fattori che possono condizionare L'ADR si possono distinguere in *fattori generali e fattore specifico*. Quelli *generali* sono legati alla situazione contingente della destinazione e sono rappresentati da: a) condizioni economiche, b) condizioni politiche, c) condizioni ambientali, d) le caratteristiche della destinazione, e) il tipo di albergo. Il *fattore specifico* è rappresentato dal *mix di clientela* con cui l'impresa opera.

La formula per il calcolo è la seguente:

$$YPR = \frac{RT}{CA}$$

dove:

RT indica i ricavi totali (incassi totali)

CA indica il numero di stanze disponibili

Proviamo a chiarire, con un esempio le formule descritte.

La Tabella 3.1 riporta le presenze complessive, i prezzi e i relativi ricavi dell'albergo, aperto 260 giorni l'anno e suddivisi per segmenti di domanda.

Tabella 3.1 – Presenze e ricavi dell'albergo “Bella Vista”

Target	Presenze	Prezzo medio letto	post	Ricavi totali
Business congressuale individuali	9.000	140		1.260.000
Business congressuale - gruppi	6.000	90		540.000
Business spettacolo gruppi	25.000	120		3.000.000
Totale	40.000			4.800.000

Fonte: nostra elaborazione

Dalla tabella 3.2 si possono rilevare i dati di sintesi della struttura alberghiera in cui:

1. i posti letto pari a 300 si ottengono dalla somma di 120 stanze doppie e 20 triple;
2. la produzione disponibile si ottiene moltiplicando i posti letto per i giorni di apertura (300*260).

Nella stessa Tabella (3.2) sono riportati l'*occupance rate specifico* (51%), superiore all'*occupance rate generico* (37%) in quanto, computa solo il periodo di effettiva erogazione del servizio (260 giorni), a differenza dell'*occupance rate generico* che invece considera l'intero anno (365 giorni).

Infine vengono riportati l'*average dail rate* (ADR), dato dal rapporto tra i ricavi totali (4.800.000) e le presenze totali (40.000) e lo *Yield Per Room* (YPR) dato dal rapporto tra i ricavi totali e le stanze disponibili nei giorni di apertura.

Tabella 3.2 - Database e valori delle metriche dell'albergo "Bella Vista"

Giorni di apertura		260
Stanze disponibili		140
Posti letto		300
Produzione disponibile		78.000
Valori delle metriche		
ORs		51%
OR g		37%
ADR		120
YPR (RevPar)⁸¹		131,87

Fonte: nostra elaborazione

Anche nel comparto dei trasporti vi sono degli indicatori specifici: uno dei principali è il fattore di carico (*load factor*).

Questo indicatore è stato introdotto dalle compagnie aeree, anche se si applica ad altre tipologie di trasporto (ferroviario, via terra, via mare, ecc).

Nel comparto dei trasporti come in quello alberghiero delle ADV dei TO e in generale dei servizi, ogni prodotto non venduto è un prodotto perso perché in immagazzinabile. Potremmo dire che per il comparto dei trasporti "ogni posto non occupato è un servizio prodotto ma non venduto" (Candela e Figini, 2010).

Il *load factor* è una metrica definita dal seguente rapporto:

$$L = \frac{P}{N}$$

dove:

P indica il numero dei passeggeri trasportati

N indica il numero di posti disponibili.

Un valore di L troppo elevato è un obiettivo che potrebbe spingere il management a creare una nuova linea, mentre un valore di L molto basso, al di sotto del cosiddetto *break-even load factor*, indica un livello di domanda che potrebbe comportare la scelta dell'impresa di chiudere la tratta in quanto opera in perdita.

Infatti, al diminuire di L aumenta l'incidenza dei costi fissi sul costo unitario di prodotto. Se l'impresa non è in grado di incrementare il prezzo - visto che le compagnie aeree così come il crocieristico, realizzano un prodotto considerato una *commodity* - questo significa che per ottenere profitti la via è di realizzare il pieno carico del vettore.

⁸¹ Se invece di considerare le *camere disponibili* utilizziamo le *camere vendute*, troviamo un altro indice definito *Average room rate* (ARR) dato da $\frac{RT}{CaV}$ rappresentato dal rapporto tra ricavi totali (RT) su camere vendute (CaV).

Negli ultimi anni, per riuscire a ottimizzare i ricavi e ridurre i rischi gestionali determinati dalla crescente esigenza di flessibilità e di adattamento alle oscillazioni della domanda (Della Corte, 2009), si è sviluppato il cosiddetto *Yield (o revenue) management* (McEvoy, 1997; Ingold, McMahon, Yeoman, 2001; Schwarts, Cohen, 2003), costituito da un complesso di tecniche dirette a massimizzare il fatturato attraverso la ricerca del *Load factor ottimale* dell'offerta turistica a prescindere dal comparto di riferimento.

Lo *Yield management* viene definito come:

“Un sistema integrato di tecniche di business che interessano persone e sistemi con l'obiettivo di capire il mercato, anticipare il comportamento dei clienti e rispondere velocemente per sfruttare le opportunità che si presentano”(Cross, 1997).

Con questa tecnica, l'impresa turistica mira attraverso un processo di analisi di fornire: “il giusto tipo di prodotto al giusto consumatore, al tempo giusto e al giusto prezzo, così da massimizzare il fatturato o il rendimento” (Kimes, 1997).

Lo *Yield management* è una tecnica che permette di determinare il prezzo di vendita, e di eseguire le modifiche opportune nel corso del tempo (anche in tempo reale), per massimizzare il fatturato.

Un altro *set* di *metriche* rilevanti nel settore turistico sono rappresentate da:

$$i) PR = \frac{\text{N}^\circ \text{reclami annui}}{\text{N}^\circ \text{Presenze annue}}$$

con PR inteso come percentuale di reclami

$$ii) \text{Market penetration index} = \frac{GO_i}{GOC}$$

dove:

GO_i indica il grado di occupazione dell'albergo considerato

GOC indica il grado di occupazione della concorrenza

$$iii) P \text{ on-line} = \frac{\text{N}^\circ \text{prenotazioni on-line}}{\text{N}^\circ \text{Prenotazioni complessive}}$$

in cui *P on-line* indica la percentuale di prenotazioni on-line

$$\text{iv) } P \text{ in ADV} = \frac{\text{N}^\circ \text{ prenotazioni in ADV}}{\text{N}^\circ \text{ Prenotazioni complessive}}$$

$$\text{v) } P \text{ in TO} = \frac{\text{N}^\circ \text{ prenotazioni in TO}}{\text{N}^\circ \text{ Prenotazioni complessive}}$$

Il primo indicatore lo potremmo definire *customer based* in quanto, relativo a obiettivi di *customer satisfaction*, il secondo invece concerne l'incremento della quota di mercato. Il *P on-line* evidenzia il peso che il sito dell'impresa o le prenotazioni, secondo la modalità *pay per clic*, riescono ad avere sulle prenotazioni complessive. Mentre gli ultimi due indici tengono in considerazione l'incidenza percentuale che hanno le ADV e i TO sulle prenotazioni complessive.

3.2 L'analisi field

In quest'ultimo capitolo della presente ricerca, dopo una breve rassegna delle metriche industry-specific nel turismo, ci accingiamo a presentare la parte finale del nostro lavoro riguardante l'analisi sul campo.

In questa fase ci sembra opportuno ricordare che, nel primo capitolo sono stati affrontati i seguenti argomenti propedeutici al lavoro che seguirà nelle prossime pagine: 1. la delimitazione del campo di indagine; 2. le ragioni di rilevanza del fenomeno; 3. i comparti prescelti; 4. le fasi operative dell'analisi field⁸².

Prima di illustrare i risultati delle interviste, sembra opportuno richiamare alcuni aspetti dei paragrafi citati per poi presentare la struttura della traccia d'intervista.

Nell'analisi empirica, data la natura esplorativa dello studio, si è ritenuto opportuno procedere con una ricerca qualitativa. Infatti, l'obiettivo del presente lavoro è stato quello di indagare, nei diversi comparti turistici, l'uso delle metriche di marketing e la loro rilevanza per le scelte del management, attraverso il ricorso a un numero limitato di imprese. L'approccio seguito, pertanto, non ha rappresentatività statistica e non mira a una generalizzazione dei risultati.

⁸² Gli argomenti del capitolo 1, qui richiamati, sono relativi ai seguenti paragrafi: 1.4 "La delimitazione del campo di indagine", 1.4.1 "Ragioni di rilevanza del fenomeno", 1.4.1.1 "Comparti prescelti", 1.4.2 "Obiettivi e metodo seguito" 1.4.2.1. Le fasi operative dell'analisi field.

Questa metodologia però, ha permesso di indagare in profondità (Troilo, 2007)⁸³, alcuni aspetti delle metriche di marketing - attraverso le dichiarazioni degli intervistati - che non sarebbero emerse efficacemente con un questionario strutturato⁸⁴.

Complessivamente sono state contattate - nel periodo dicembre 2010 febbraio 2011 - 25 imprese, attraverso l'invio di una mail di presentazione del progetto della ricerca, una bozza sintetica della traccia dell'intervista e, chiedendo di fissare un appuntamento con il responsabile marketing dell'impresa.

Tale attività ha consentito di ottenere - nel periodo gennaio/febbraio 2011- un totale di 10 interviste in profondità a marketing manager di primarie imprese nazionali e internazionali, operanti in Italia in diversi comparti del settore turistico.

Oltre alle imprese, sono state realizzate 2 interviste con studiosi del turismo e delle performance d'impresa. In particolare la prima intervista si è svolta con il prof. Attilio Celant - preside della Facoltà di Economia dell'Università di Roma Sapienza - direttore del Master in Economia e Management del Turismo, il cui tema centrale è stato quello di comprendere "Lo stato di maturità delle *competenze manageriali* nel turismo". La seconda intervista è stata realizzata con il Prof. Giuseppe Sancetta - docente di Management presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma Sapienza - sul tema: "Il livello di conoscenza e percezione dei manager sulla misurazione delle performance d'impresa"⁸⁵.

Prima di scendere nel dettaglio della scaletta dell'intervista, ci sembra opportuno riportare la posizione degli intervistati, gli anni di esperienza nell'azienda presso la quale lavorano attualmente e, gli anni di attività professionale maturata nel turismo (tab.3.3).

⁸³ Secondo Troilo l'intervista consente di "andare in profondità sul fenomeno indagato (...) e abilita a indagare la sfera emotiva, cognitiva e comportamentale dei soggetti analizzati"; inoltre permette di osservare la realtà secondo l'ottica dell'intervistato, "...favorendo una visione olistica dei fenomeni indagati" (Troilo, 2007) in Molteni L., Troilo G. (2007), *Ricerche di marketing*, Mc-Graw-Hill.

⁸⁴ La ricerca qualitativa consente all'intervistatore: i) una discreta flessibilità sia sul contenuto delle domande che sull'ordine in cui vengono poste (Ceccotti, 2006).

⁸⁵ Le due interviste sono riportate tra gli allegati del presente lavoro.

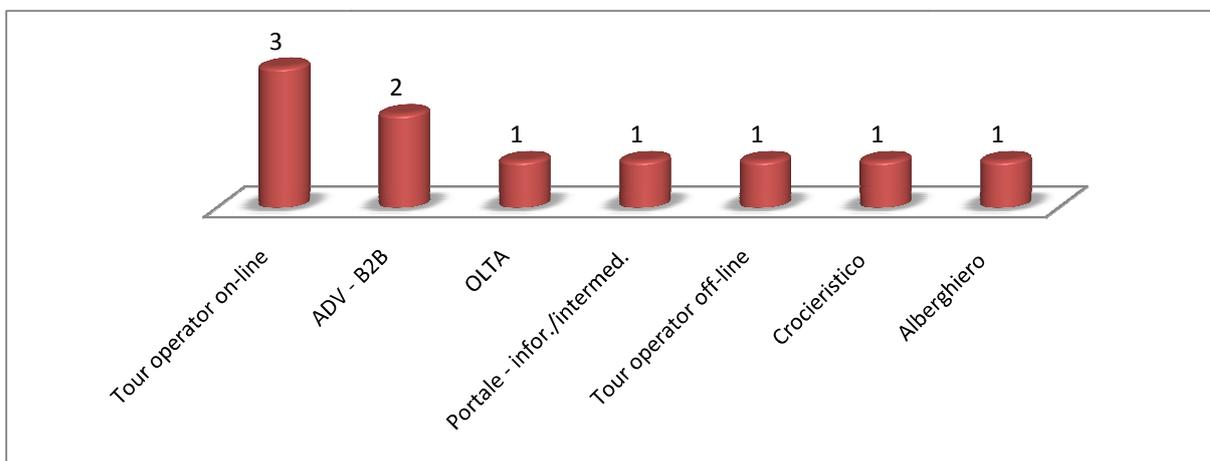
Tabella 3.3 - Il profilo degli intervistati

Impresa	Posizione	Anni di esperienza nel turismo	Anni di esperienza nell'attuale azienda
MSC Crociere	Marketing Director	3	3
UvetAmex	Direttore marketing e comunicazione	30	11
BCD Travel	Product manager	5	4
Octopustravel	Country manager	20	5
Paesi on-line	Direttore marketing web	4	3,5
Boscolo Tour	Direttore sales marketing B2B channel	6	6
Easy Market (Gruppo TUI)	Direttore prodotto	20	1
Alpitour (TO)	Responsabile analisi e servizi marketing - gruppo Alpitour World	15	15
Inviaggi	Responsabile sales marketing	10	7
Accor	Responsabile marketing Italia	14	2

La maggior parte degli intervistati ha maturato un lungo periodo di esperienza nel turismo. Si tratta di manager con un'attività lavorativa media di 12,7 anni.

Nella figura 3.1 sono riportate il numero delle imprese contattate per tipologia di attività svolta nell'ambito del settore turistico.

Figura 3.1 – Intervistati per categoria di prodotto



Le imprese che hanno dimostrato maggiore disponibilità a concedere l'intervista si sono concentrate soprattutto tra i soggetti dell'intermediazione turistica. In particolare della trasformazione e distribuzione (n =4), della distribuzione (n=3), dell'informazione e intermediazione a (n=1) mentre abbiamo avuto maggiori difficoltà a ottenere risposte tra le aziende del comparto alberghiero (n=1).

3.2.1. Il percorso d'intervista

Prima di proseguire con la rappresentazione dei risultati della ricerca, presentiamo la struttura della traccia seguita nell'intervista⁸⁶. Questa si compone di cinque sezioni, composte all'interno da una serie di domande da rivolgere a tutti gli intervistati con degli adattamenti, in relazione ai diversi comparti. La quinta sezione è stata considerata solo nel caso in cui fosse rimasto del tempo a disposizione per continuare l'intervista.

Nella prima sezione, per seguire la logica a imbuto e capire la rilevanza attribuita alle metriche di marketing nel comparto di riferimento, siamo partiti chiedendo di esprimere l'importanza attribuita alla misurazione delle performance di marketing nel settore di appartenenza. Nelle domande successive di questa sezione siamo scesi nel dettaglio, focalizzando l'intervista su quesiti diretti a conoscere le metriche utilizzate in ordine d'importanza nelle diverse realtà. Questi aspetti sono stati indagati prima con una domanda aperta in "spontanea" e successivamente con una domanda chiusa per stimolare, nell'intervistato, il ricordo delle metriche utilizzate nella loro azienda. In questa prima sezione, inoltre, per comprendere le scelte strategiche e operative dell'impresa, abbiamo chiesto di rappresentare la suddivisione degli investimenti tra le diverse aree/attività del marketing.

Nella seconda sezione, invece, si è cercato di comprendere le tendenze di misurazione delle performance del marketing e il ricorso a ulteriori metriche nel futuro.

Nella terza sezione, ci siamo concentrati sull'organigramma della funzione marketing. L'obiettivo in questa fase dell'intervista è stato quello di indagare l'esistenza di una o più task dirette a misurare le performance di marketing. Per proseguire nella domanda successiva a individuare la figura responsabile di report sulle metriche.

Nella *sezione 4* si è posta l'attenzione sull'uso delle metriche di marketing nei processi decisionali, per comprendere quali tra queste influiscano sulle scelte del management e in base a quali criteri.

L'ultima sezione, rivolta agli intervistati solo nel caso in cui fosse rimasto del tempo, ha posto l'accento sul processo di costruzione delle metriche di marketing per comprendere la metodologia di realizzazione delle diverse macrotipologie di indicatori.

⁸⁶ La scaletta dell'intervista è riportata nell'allegato 3.

Alla fine dell'intervista abbiamo chiesto ai manager di fornire delle informazioni sugli anni esperienza lavorativa nel turismo e nell'azienda in cui attualmente lavorano, per delinearne il livello di competenza.

A questo punto, dopo aver sinteticamente descritto il disegno della ricerca, si proseguirà con la rappresentazione dei risultati emersi dalle interviste.

3.3 I risultati della ricerca

Nella descrizione dei risultati, saranno sintetizzate le risposte fornite dagli intervistati alle domande del "questionario".

La struttura logica seguita in questa fase del lavoro consiste nell'espone la sintesi dei dati raccolti, commentarli e richiamare, in diverse occasioni, le citazioni dei rispondenti per raccontare alcune esperienze significative di fondamentale supporto alla rappresentazione delle risultanze ottenute.

In particolare, in questa parte dello studio ci focalizzeremo sulle prime 4 domande della sezione 1, mentre la parte rimanente - dalla domanda 5 alla 15- verrà trattata, insieme all'intera sezione 2 e 4 nella parte finale della tesi (tra le conclusioni).

La scelta di spiegare quest'ultima parte dei risultati tra le conclusioni della tesi, è nata dall'idea di evidenziare l'utilizzo delle metriche di marketing nel settore turistico e nei diversi comparti delle imprese contattate.

In particolare i temi affrontati in questa parte finale del lavoro riguardano:

1. le metriche generali dello scambio turistico;
2. le metriche industry-specific;
3. l'uso degli indicatori nei processi decisionali;
4. le tendenze future nell'utilizzo delle metriche di marketing.

3.3.1 Livello d'importanza dell'uso delle metriche di marketing

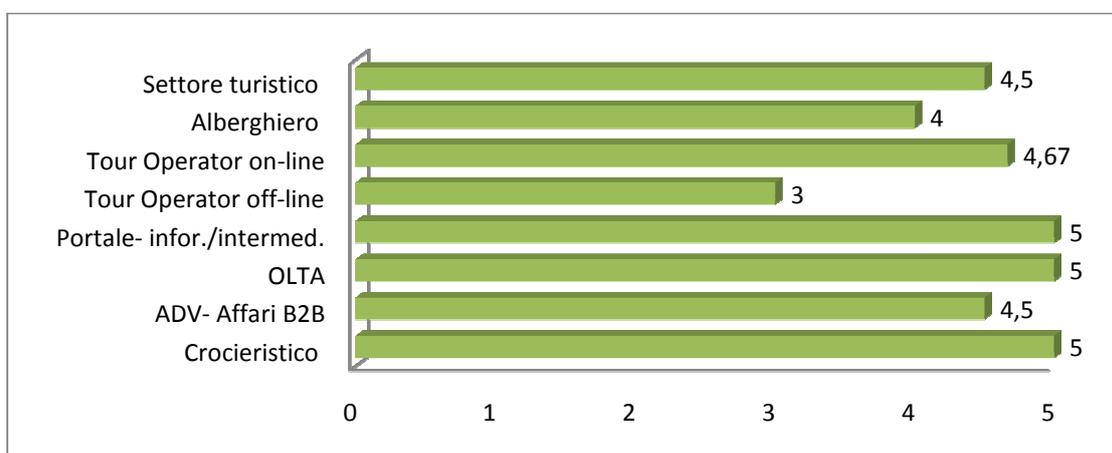
Per comprendere la rilevanza attribuita dalle imprese del settore turistico alle metriche di marketing, abbiamo ritenuto opportuno iniziare l'intervista con la seguente domanda:

“Nel settore in cui opera la sua azienda, quanto ritiene importante l’uso degli indicatori di misurazione delle performance di marketing?”.

A questa domanda, tutti gli intervistati hanno risposto sottolineando l’importanza dell’uso degli indicatori di misurazione delle performance di marketing nel comparto di appartenenza.

La figura 3.2 illustra, in una scala di importanza da 1 a 5, i valori medi riferiti ai comparti turistici presenti nell’indagine, in confronto con l’elevato risultato aggregato (4,5 su 5) riferito al “settore” turistico.

Figura 3.2 - Livello d’importanza dell’uso delle metriche di marketing – confronto tra settore turistico e comparti



I dati evidenziano come il comparto crocieristico, le OLTA e i portali di informazione e intermediazione turistica, esprimano il valore massimo pari a 5. Un gap rilevante che emerge è quello tra TO on-line, che attribuiscono all’uso delle metriche un punteggio medio di 4.67, e TO off-line⁸⁷ che invece esprimono una votazione media relativamente bassa (3 su 5) rispetto alle altre imprese.

Ci sembra opportuno riportare, con riferimento all’importanza dell’uso degli indicatori di marketing, le parole del direttore marketing e comunicazione di UvetAmex⁸⁸, per noi

⁸⁷ Nel presente lavoro abbiamo effettuato una distinzione tra *TO on-line* e *off-line*. La scelta è operata sulla base del criterio della *prevalenza delle transazioni* tra *on-line* (prenotazioni telematica diretta) e prenotazioni *off-line* (tramite call center).

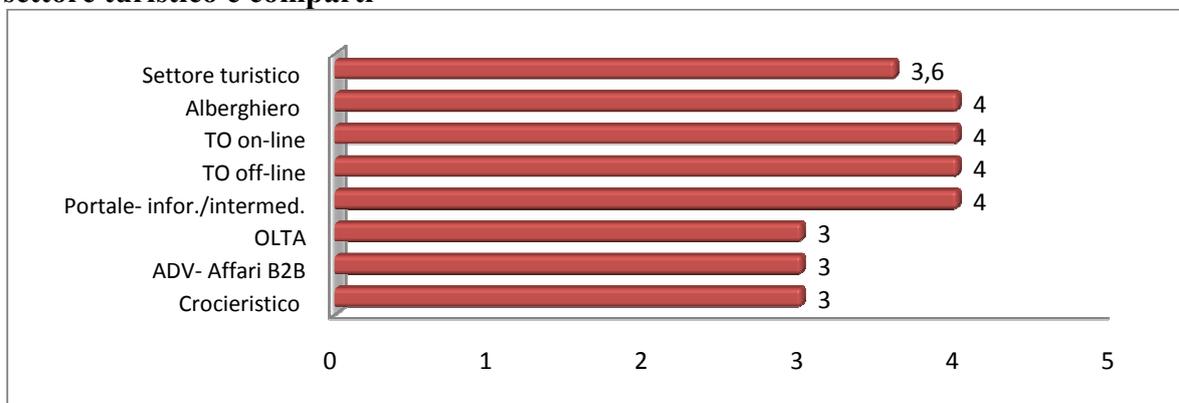
⁸⁸ UvetAmex, nata nel gennaio 2002, è una joint venture tra Uvet Viaggi Turismo S.P.A. (brand italiano sin dal 1950 nel settore dei viaggi d'affari) che detiene il 65% della quota azionaria, e American Express Corporate Ltd, azionista con una quota pari al 35% (fonte: <http://www.uvetamex.com/content>, ultimo accesso 10 febbraio 2011).

efficaci ai fini di questo lavoro: *“Misurare è fondamentale, (...) le aziende non hanno piena consapevolezza degli indicatori e, non investono in modo adeguato nelle risorse umane per formarli sulla conoscenza di questi strumenti”*.

3.3.2 La misurabilità delle performance di marketing

La figura 3.3, relativa alla misurabilità delle performance di marketing, per cui è stata utilizzata una scala da 1 a 5, evidenzia dei punteggi medi inferiori rispetto all'importanza dell'uso degli indicatori di performance nel marketing.

Figura 3.3 - Livello di misurabilità delle performance di marketing - confronto tra settore turistico e comparti



Il valore medio aggregato riferito al turismo (3,6 su 5), indica che la misurabilità delle performance di marketing rappresenta ancora un tema di discussione aperto, lungi dall'essere stato risolto, a conferma di quanto evidenziato nella parte teorica del nostro lavoro⁸⁹, per le difficoltà di dimostrare il ritorno sugli investimenti delle attività di mercato.

Dai dati emerge che, il comparto delle ADV affari e il crocieristico, attribuiscono alla misurabilità delle performance di marketing i valori medi più bassi tra tutti i comparti indagati, con un punteggio di 3 su 5. Nonostante ,questi due comparti abbiano espresso punteggi elevati (rispettivamente 4,5 e 5) sull'importanza dell'uso delle metriche di marketing.

Un dato rilevante, riportato in figura, riguarda le OLTA. Queste imprese, anche se operano on-line, con un punteggio medio di 3,5, sembra che non considerino le performance di marketing completamente misurabili. I comparti che invece esprimono

⁸⁹ Si veda il capitolo 2, paragrafo 2.1 “Le metriche nella letteratura di marketing”.

buoni livelli di misurabilità sono rappresentati dai TO on-line e off-line, con un punteggio medio di 4 su 5 espresso da entrambe le tipologie di operatori.

Gli intervistati hanno sottolineato, in modo condiviso, la maggiore facilità di determinazione del ritorno sugli investimenti on-line, riferiti a campagne pubblicitarie o promozionali, mentre rimane complesso misurare gli investimenti totali attraverso l'utilizzo del ROMI.

Per evidenziare questo concetto, con le parole di due degli intervistati, richiamiamo quanto detto dal direttore sales marketing B2B channel del tour operator Boscolo Tour SPA, il quale ha sottolineato che: *“Il ROMI, calcolato dalla funzione marketing, si riferisce a specifiche campagne e non a investimenti complessivi di lunga durata,(...) perché questi ultimi sono difficili da misurare”*. Mentre il product manager di BCD Travel (ADV) ha dichiarato che: *“Il calcolo del return on marketing investment, determinato dalla funzione marketing, si riferisce solo alle campagne pubblicitarie e promozionali, mentre il calcolo del ROMI è in capo alla direzione generale”*.

3.3.3 L'ordine d'importanza delle 5 macrotipologie di indicatori

Per iniziare a conoscere le metriche utilizzate nel turismo e nei diversi comparti indagati e, rilevare il peso attribuito alle 5 macrotipologie di metriche di marketing, individuate in fase di studio⁹⁰, abbiamo posto ai rispondenti la seguente domanda: “Nella sua azienda, qual è l'ordine di importanza tra le seguenti cinque macrotipologie di indicatori di marketing?”.

Le risposte date dagli intervistati sono riportate in dettaglio nella tabella 3.4.

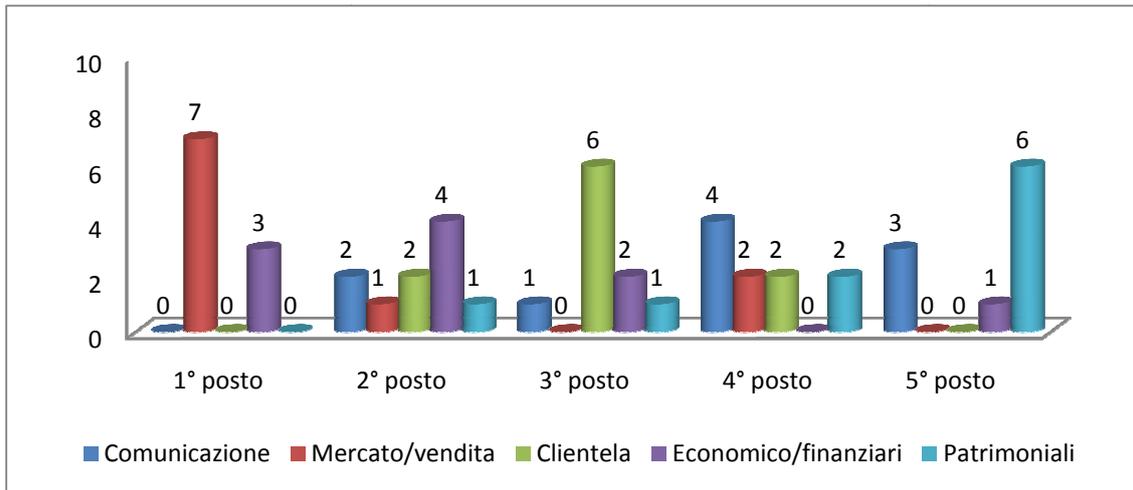
Tabella 3.4 – Ordine di importanza delle macrotipologie di metriche nel settore turistico

Macrotipologia	1° posto	2° posto	3° posto	4° posto	5° posto
Comunicazione	0	2	1	4	3
Mercato/vendita	7	1	0	2	0
Clientela	0	2	6	2	0
Economico/finanziari	3	4	2	0	1
Patrimoniali	0	1	1	2	6

⁹⁰ La “classificazione-tipo” è stata realizzata con la finalità di supportare il lavoro di ricerca durante l'analisi sul campo, per chiarimenti si veda il capitolo 2, paragrafo 2.2.

La figura 3.4 rappresenta, attraverso degli istogrammi, i valori riportati nella tabella 3.1. L'ordine delle 5 macrotipologie di metriche, evidenzia che complessivamente le imprese attribuiscono molta importanza agli indicatori di mercato/vendita.

Figura 3.4 – Ordine d'importanza delle macrotipologie di metriche nel settore turistico



Sul totale delle 10 imprese intervistate, ben 7 collocano al primo posto queste metriche, che divengono 8 se consideriamo anche la seconda posizione.

Al secondo posto prevalgono le metriche economico-finanziarie con 4 risposte su 10 che, sommate alle preferenze espresse per il primo, mostra la rilevanza riconosciuta anche a questi indicatori con un totale di 7 imprese.

Al centro della figura spiccano gli indicatori di clientela che si distribuiscono tra il secondo e il quarto posto, con una concentrazione di importanza (6 su 10) nella terza posizione.

Dalla parte opposta della figura, gli intervistati collocano le metriche appartenenti alla macrotipologia degli indicatori patrimoniali, che ottengono all'ultimo posto un punteggio di 6 su 10. Se poi si considera anche la penultima posizione, gli indicatori patrimoniali diventano 8 su 10 nella parte bassa della classifica.

Gli indicatori di comunicazione raggiungono un punteggio complessivo di 7 tra la quarta e la quinta posizione della classifica. Solo 2 imprese inseriscono queste metriche al secondo posto, mentre nessuna attribuisce l'importanza del vertice della classifica.

Con riferimento alle metriche patrimoniali, alcuni degli intervistati hanno risposto che non utilizzano nessuno di questi indicatori. Altri manager hanno sottolineato che tra gli indicatori patrimoniali viene adottata solo la brand equity⁹¹, mentre per il responsabile analisi e servizi marketing del gruppo Alpitour World, il customer lifetime value (CLV): *“..non è espresso in termini di aggregato (...) anche se sicuramente il responsabile vendite conosce benissimo il valore delle agenzie di viaggio in una classifica delle migliori (...), dire però che esiste un macroindicatore che il direttore generale o l’amministratore delegato tengono d’occhio, direi di no”*. Invece, per la responsabile marketing Italia di Accor (alberghi), *“Gli indicatori patrimoniali non sono adottati dalla funzione marketing in Italia, ma sicuramente sono utilizzati dalla sede centrale di Parigi”*.

Il paragrafo successivo riporta i risultati della sezione 3 mentre, come evidenziato in precedenza, le risposte raccolte in questa fase dell’intervista – riferite alle sezioni 1 e 2 - sono riportate tra le conclusioni.

3.3.4 La responsabilità organizzativa delle metriche di marketing

A questo punto dell’intervista, nella *sezione 3* del questionario, per conoscere l’organigramma della funzione marketing abbiamo chiesto all’intervistato di chiarire i ruoli il numero di persone impiegate in tale area aziendale. Inoltre per comprendere se vi sono all’interno di questa funzione attività specifiche dirette a misurare i risultati delle performance di mercato e, per capire se esiste una figura responsabile della realizzazione di report per il management, sono state poste le seguenti due domande:

1. “All’interno della funzione marketing/clienti, vi è una o più task (*attribuzione di obiettivo*) che contempli la misurazione delle performance di marketing?”
2. "Ma esiste, una o più figure responsabili della realizzazione di report sugli indicatori?”

La tabella 3.5 riporta le risposte, suddivise per comparto, con l’individuazione della figura/funzione a cui sono attribuite le competenze di misurazione dei risultati delle attività di mercato.

⁹¹ Per il direttore sales marketing B2B di Boscolo Tour SPA, questo indicatore viene calcolato saltuariamente ogni 2-3 anni.

Tabella 3.5 Task di misurazione delle performance di marketing

Comparto	Risposta	Figura/funzione
1) Crocieristico	Si	Ogni responsabile delle singole attività di marketing monitora gli indicatori
2) ADV off-line BtoB	Si	Ogni responsabile delle singole attività di marketing monitora gli indicatori
3) ADV off-line BtoB business	Si	Marketing manager
4) (OLTA) ADV on-line	Si	Ogni responsabile delle singole attività di marketing monitora gli indicatori
5) Portale web – informazione /intermediazione	Si	Direttore marketing
6) TO on-line	Si	Ogni responsabile delle singole attività di marketing monitora gli indicatori
7) TO on-line	Si	Referente attività web nella funzione marketing
8) TO on-line	Si	Ufficio collegato al direttore commerciale (funzione commerciale)
9) TO off-line	No	No
10) Alberghiero	Si	Ogni responsabile delle singole attività di marketing monitora gli indicatori (funzione Revenue management)

In tutte le imprese, tranne che per una, esistono delle attribuzioni di obiettivo relative alla misurazione delle performance di marketing.

In 8 casi su 10 le task sono presenti all'interno della funzione marketing: in 5 casi il compito di misurare le performance viene svolto da ogni responsabile delle diverse attività, in 2 imprese è in capo al marketing manager, e in un caso sono assegnate al responsabile del CRM. In una sola azienda, questo compito è affidato a un ufficio della funzione commerciale.

La tabella 3.6 schematizza, per ogni singolo comparto, la presenza di una figura responsabile della realizzazione di report delle metriche di marketing per il management con l'individuazione della funzione aziendale.

Tabella 3.6 - Figura responsabile della realizzazione di report sugli indicatori

Comparto	Risposta	Funzione marketing	Figura/funzione
1) Crocieristico	Si	Si	Ogni responsabile delle singole attività all'interno della funzione marketing
2) ADV off-line	Si	Si	Responsabile del CRM
3) ADV off-line BtoB	Si	Si	Marketing manager
4) (OLTA) ADV on-line	Si	No	Analista del business (Business intelligence)
5) Portale di informazione e intermediazione	Si	Si	Direttore marketing
6) TO on-line	Si	Si	Ogni responsabile delle singole attività all'interno della funzione marketing
7) TO on-line	Si	Si	Referente attività web
8) TO on-line	Si	No	-Ufficio collegato al direttore commerciale (funzione commerciale)
9) TO off-line	No	-	-
10) Alberghiero	Si	No	Analysis e planning coordinator (funzione: revenue management)

All'interno di quasi tutte le aziende (9 su 10), è presente la figura responsabile della realizzazione di report per il management sulle metriche di marketing.

In 6 casi su 10, questo ruolo viene svolto all'interno della funzione marketing. Tale attività non sempre viene realizzata da una sola figura o gruppo di lavoro: in 2 casi il compito di predisporre dei report per il management spetta a tutti i responsabili delle diverse attività presenti nella funzione marketing.

Negli altri 3 casi sono coinvolte diverse figure:

1. l'analysis and planning coordinator, all'interno della funzione revenue management;
2. l'ufficio "ad hoc" collegato al direttore commerciale, nella funzione commerciale;
3. l'analista del business nell'area *business intelligence*.

3.3.5 La suddivisione degli investimenti di marketing

Questa parte delle interviste, anche se si trova nella *sezione 1* del questionario, viene collocata in questa fase della sintesi dei risultati perché la consideriamo trasversale ai temi trattati nella ricerca fiel. In questa parte della sezione (tabella 3.7), abbiamo cercato di comprendere il peso attribuito agli investimenti di marketing e le relative tendenze nei diversi comparti, indagando la suddivisione che le aziende effettuano nei rispettivi budget.

Tabella 3.7 - Suddivisione degli investimenti di marketing nei comparti turistici (valori medi %)

Comparto	Investimenti
Crocieristico	<ul style="list-style-type: none"> • Circa il 50% - "above the line" (televisione, radio, news paper, internet, ecc); • circa il 30% - "belowe the line" (co-marketing, trade marketing, fiere di settore, sponsorizzazioni, cataloghi, folder); • tra l'8% e il 10% - <i>ricerche di mercato e relazioni esterne</i>.
ADV off-line B2B	<ul style="list-style-type: none"> • Circa il 90% - "cultura d'impresa" (forum, seminari, partecipazione a grandi eventi, inviti al management aziendale per presentare le proposte di viaggi); • il restante 10% circa - <i>comunicazione</i> (di cui il 70% <i>off-line</i> e il 30% <i>on-line</i>).
ADV off-line Bt2B	<ul style="list-style-type: none"> • 25% - <i>costruzione e mantenimento dell'immagine di marca</i>; • tra il 20% e il 25% - <i>web</i>; • tra il 10% e il 15% - <i>vendite</i>; • tra il 10% e il 15% - <i>comunicazione</i>; • 10% - <i>prodotto</i>; • 5% - <i>formazione di marketing</i>; • 5% - <i>customer care</i>. <p style="text-align: right;">... <i>Continua</i></p>

(OLTA) ADV on-line	<ul style="list-style-type: none"> • 85% - “on-line” di cui: <ul style="list-style-type: none"> i) 40% - <i>siti di comparazione</i> (in cui si è presenti es. <i>tripadvisor</i>); ii) 30% - investimenti sui <i>motori di ricerca</i> (prevalentemente in campagne pubblicitarie, soprattutto google); iii) 15% - <i>direct e-mail</i>; iv) 15% - <i>co-marketing e partnership</i> di vario tipo; • 15% “off-line”.
Portale web - informazione/ intermediazione	<ul style="list-style-type: none"> • Più del 90% - “on-line” di cui: <ul style="list-style-type: none"> i) tra il 60% e il 65% - <i>marketing sui motori di ricerca</i> (engine search on-line, key word advertising); ii) circa il 15% - <i>e-mail marketing e pubblicità on-line</i> (es. banner); iii) 15% - <i>co-marketing e partnership</i> di vario tipo; • 10% “off-line” (co-marketing, riviste di settore, attività di ufficio stampa).
TO on-line	<ul style="list-style-type: none"> • Quasi l’80% - “<i>trade marketing</i>” (cataloghi, concorsi on-line per gli agenti, pagine su riviste specializzate per le ADV, materiale di punto vendita, come espositori, poster, manifesti); • circa il 20% - “<i>consumer</i>” (pubblicità televisiva); • circa 2% - <i>ricerche di mercato e formazione di marketing</i>.
TO on-line	<ul style="list-style-type: none"> • Quasi l’80% - “<i>consumer</i>” di cui: <ul style="list-style-type: none"> i) 90% - “on-line” (motori di ricerca, ottimizzazione organica, e-mail marketing); ii) 10% - “off-line”(branding); • il 20% - “<i>trade marketing</i>” (cataloghi, co-marketing, riviste di settore).
TO on-line	<ul style="list-style-type: none"> • 25% - <i>comunicazione “consumer”</i>, complessivamente tra “<i>above the line</i>” (televisione, radio, news paper, internet, ecc.) e “<i>belowe the line</i>” (co-marketing, trade marketing, fiere di settore, sponsorizzazioni, cataloghi, folder, ecc); • circa il 70% - “<i>trade marketing</i>” di cui: <ul style="list-style-type: none"> i) circa l’80% - “<i>cataloghi</i>” (principale investimento di un TO); ii) il 20% - (incentivazioni ai distributori, concorsi a premi, materiale di punto vendita); • 5% - <i>attività di “CRM”</i> (investimenti nel data-base dei clienti finali, e-mail marketing); • 1% - <i>ricerche di mercato</i>; • 1% - <i>formazione del personale</i>.
TO off-line	<ul style="list-style-type: none"> • circa il 50% - “<i>pubblicità</i>” di cui: <ul style="list-style-type: none"> i) 80% <i>off-line</i> (riviste di settore, televisione, radio, news paper); ii) 20% - <i>on-line</i>; • 30% - “<i>promozione</i>”; • 20% - “<i>educational</i>” (incontri per la conoscenza diretta del prodotto da parte dell’ADV, riconoscimenti e premi ai migliori distributori).
Alberghiero	<ul style="list-style-type: none"> • 85% - <i>investimenti “pull”</i> (attrazione dei clienti) di cui: <ul style="list-style-type: none"> i) 60% - <i>off-line</i>; ii) 40% - <i>on-line e PR e comunicazione</i>; • 15% - <i>investimenti “push”</i> (orientati alla vendita verso il trade).

Per evidenziare la tendenza all’incremento degli investimenti on-line, possiamo riportare ancora una volta le parole di due manager di comparti diversi: le OLTA e

l'alberghiero. Secondo le parole della country manager di Octopustravel (ADV on-line): *“Il rapporto tra investimenti on-line e off-line è cambiato nel corso del tempo nelle strategie dell'impresa (...) Dieci anni fa gli investimenti di marketing erano più corposi, e tra on-line e off-line le percentuali, anche se non simili, non erano così sbilanciate a favore dell'on-line come oggi (...). La possibilità di controllare in maniera scientifica il ritorno, hanno fatto sì che gli investimenti si spostassero sull'on-line (...) Tra l'altro oggi gli utenti prima di comprare cercano informazioni sui siti di comparazione e, con un click, riescono a capire quale, tra i tanti operatori on-line, fornisce l'offerta migliore”*.

Su questa stessa linea richiamiamo ancora le parole del responsabile marketing Italia di Accor: *“Tra gli investimenti di attrazione del cliente c'è una forte crescita degli investimenti on-line negli ultimi anni”*.

Se si considerano, invece, gli investimenti dei tour operator, nonostante operino on-line la voce che assorbe i maggiori investimenti è rappresentata dai cataloghi messi a disposizione delle ADV. Secondo quanto dichiarato dal responsabile analisi e servizi marketing del gruppo Alpitour World, gli investimenti in cataloghi assorbono circa il 50% degli investimenti complessivi del marketing.

3.3.6 La costruzione degli indicatori

Nella *sezione 5* del questionario ci siamo posti l'obiettivo di comprendere le modalità di realizzazione degli indicatori di marketing. In particolare agli intervistati è stato chiesto di spiegare come vengono costruiti gli indicatori riferiti alle 5 macrotipologie precedentemente osservate. In realtà questa domanda è stata inserita nel questionario ma per sottoporla ai manager solo nell'ipotesi in cui fosse rimasto del tempo.

Infatti 6 su 10 hanno risposto a questa domanda ma non hanno dato informazioni di dettaglio sulla costruzione delle singole macrotipologie di indicatori. Pertanto le informazioni di quest'ultima domanda non sono di dettaglio. Tra i rispondenti alcuni (n=2) hanno dichiarato che gli indicatori si producono all'interno dell'azienda. Altri invece hanno dichiarato che alcune metriche sono realizzate all'esterno come la customer satisfaction e la brand equity. In particolare 2 su 6 si affidano all'outsourcing per gli indicatori di clientela, ad esempio attraverso l'affidamento di incarichi a società specializzate in survey on-line realizzate “ad hoc”. Altri hanno dichiarato (n=2) che

vengono costruiti internamente attraverso un sistema di business intelligence. In tal senso riportiamo ancora una volta le parole del direttore marketing e comunicazione di UvetAmex: *“La costruzione degli indicatori avviene all’interno dell’azienda, in particolare utilizziamo un software chiamato Cubo datamart sui comportamenti di acquisto dei clienti (...), i dati di mercato, non solo dei viaggi ma del turismo d’affari in generale, sono monitorati attraverso una Business Travel Survey di UvetAmex, infine disponiamo di un business forum che porta avanti un’iniziativa chiamata Biz Travel Forum con cui si misurano le performance di comunicazione e il gradimento dei partecipanti business, che per noi ha valore di brand awareness”*.

A questo punto del lavoro ci sembra opportuno ricordare che, durante l’intervista, il direttore marketing e comunicazione di UvetAmex ha espresso apprezzamento per questa ricerca attraverso le seguenti parole: *“Considero la ricerca a un alto livello di sofisticazione. Non credo che ci siano in Italia ricerche sugli indicatori di misurazione delle performance del marketing nel settore turistico così elaborate”*.

3.4 Conclusioni

Nella parte finale della nostra ricerca, cercheremo di sintetizzare gli altri risultati delle interviste⁹² rivolte ai manager, per provare a trarre le conclusioni di questo percorso di studio, focalizzandoci sui seguenti aspetti già evidenziati in precedenza:

1. le metriche generali dello scambio turistico;
2. le metriche industry-specific in uso;
3. le tendenze future nell’utilizzo delle metriche di marketing;
4. l’uso degli indicatori nei processi decisionali.

Si è scelto di accompagnare le conclusioni della presente lavoro con i risultati dell’indagine sul campo e, le efficaci parole dei manager che hanno fornito un rilevante contributo empirico allo studio teorico.

⁹² Come evidenziato in precedenza, nelle conclusioni verranno sintetizzati le seguenti parti dell’intervista: la sezione 1 (dalla domanda 5 alla 15), la sezione 2 (formata da una sola domanda) e la sezione 4 (intera).

3.4.1 Le metriche dello scambio turismo

In questa fase dell'intervista, è stato chiesto ai rispondenti di indicare l'utilizzo di ognuna delle metriche di marketing riportate all'interno delle 5 macrotipologie di indicatori.

Dalle risposte date, i marketing manager del turismo sembrano avere familiarità con molte delle metriche appartenenti alle 5 macrotipologie.

La tabella 3.8 riporta il dettaglio delle metriche adottate trasversalmente all'interno delle imprese turistiche, per macrotipologia di indicatore e frequenza di utilizzo corrispondente al numero di imprese.

Tabella 3.8 – Metriche generali utilizzate nel turismo (in ordine di frequenza per macrotipologia)

1) Comunicazione	Frequenza	(..continua) Comunicazione	Frequenza
Brand awareness	10	Risposte alle news letter	1
Brand reputation	10	Tasso di click su news letter	1
N° di visitatori nuovi	9	Ripetitività d'acquisto	1
N° di visitatori <i>returning</i>	8	N° click sui messaggi pubblicitari on-line	1
N° di visitatori tramite indirizzo del sito	8	Usabilità del sito	1
N° di visitatori del sito tramite link	8	Velocità del sito	1
Brand image	7	Facilità di prenotazioni on-line	1
N° dei visitatori del sito con click a pagam.	7	Ricordo pubblicitario	1
Conversion (tasso di conversione)	6	Posizionamento del portale nei motori di ricerca	1
N° visitatori per zona geografica	6	Crescita di traffico diretto del sito	1
N° dei visitatori del sito con click gratuito	6	Risposte alle news letter	1
Redemption (tasso di risposta)	5	Tasso di click su news letter	1
Order (ordine del prodotto)	5		
Top of mind	3		
GPR campagne	3		
N° citazioni sulla stampa a seguito di campagne	3		
N° di adesioni alle campagne promozionali	3		
Brand recall	2		
% di risposta alle campagne pubblicitarie on-line	2		
% di risposta alle campagne pubblicitarie off-line	2		
Brand recognition (riconoscimento)	2		
N° di visitatori che naviga in lingua straniera	2		
Intention to buy	1		
Aspirazionalità del brand	1		

2) Mercato/vendita	Frequenza	3) Clientela	Frequenza
Quota di mercato a valori	9	Customer retention rate (CRR)	9
Quota di mercato a volumi	8	Customer Satisfaction	8
Qualità del portafoglio clienti (per destinazioni vendute)	7	Visitatori unici	8
Indice di prenotazione on-line	7	% di convers. da lista nuovi nominativi a clienti acquisiti	7
Indice di penetrazione del mercato	5	Customer loyalty	7
Peso medio clientela servita	4	Reclami dei clienti	7
Prezzo dei concorrenti	3	Coefficiente di attrazione di nuovi clienti	7
Copertura ponderata	2	La longevità prospettica delle relazioni attuali con i clienti	3
Copertura numerica	2	Tasso di reclami dei clienti	3
Prezzo dei fornitori	1	Net Promoter Score	1
Qualità del target	1	N° problematiche risolte positivamente	1
Indice di prenotazione off-line	1	Capacità di spesa delle aziende	1
		Tipologie di spesa dei dipendenti delle aziende	1
		RFM (recency, frequency, monetary value)	1

4) Economico/finanziario	Frequenza	5) Patrimoniale	Frequenza
Return on Marketing Investment (ROMI)	9	Brand equity (BE)	4
Return on Sales (ROS)	9	Customer Lifetime Value (CLV)	3
Return on Promotion (ROP)	8	Customer Equity (CE)	1
Cash flow	8		
Margine di contribuzione atteso	7		
Costo per prenotazione/ordine	7		
Costo per contatto	6		
Costo di acquisizione di un cliente on-line	4		
Return on Customer Investment (ROCI)	4		
Costo per risposta	4		
Costo di mantenimento di un cliente	3		
Giro d'affari dei clienti	1		
ROAS (Return on advertising spending)	1		
Prezzo medio in relazione ai concorrenti	1		
(NMC) Net marketing contribution	1		
Ricavo per singola prenotazione	1		

Le metriche di comunicazione. Tra gli indicatori utilizzati, le metriche di comunicazione trovano ampia applicazione in tutte le imprese, anche se in termini d'importanza, come si è visto in precedenza⁹³, ottengono una collocazione nella parte bassa della classifica.

Un aspetto rilevante da sottolineare in questo gruppo di metriche è la preponderanza dell'uso delle metriche on-line. I primi 6 posti della classifica sono occupati da metriche on-line o da metriche "off-line" che trovano crescente applicazione in rete. Infatti, anche se i primi due indicatori, sono rappresentati dalla brand awareness e dalla brand reputation - che presentano una frequenza pari a 10 – queste vengono utilizzate sempre più spesso attraverso il web⁹⁴.

Tra gli indicatori on-line è diffusa la misurazione del numero dei visitatori nuovi (n=9) e di quelli che ritornano (n=8), sia tramite l'indirizzo del sito (n=8) che tramite link (n=8). Tutto questo a dimostrazione che la competizione "nell'industria" del turismo è molto intensa (Michopoulou e Buhalis, 2008) e quindi la frequenza delle visite è anche considerata come opportunità addizionale per le società di "catturare" l'utente.

Le metriche di mercato/vendita. Per quanto riguarda questa tipologia di metriche, gli indicatori classici di market share a valori (n=9) e a volumi (n=8), vengono utilizzati in quasi tutte le imprese. A queste seguono la qualità del portafoglio clienti (n=7) e l'indice di prenotazione on-line (n=7), a ulteriore conferma del ruolo crescente dell'utilizzo delle metriche web, sottolineato dagli stessi intervistati.

Le altre misure vengono usate dalle imprese con una frequenza uguale o inferiore a 5. Alcune, invece, come la Marketing Efficiency Ratio (MER) e la Maximum Earning Market Share (MEMS) sono poco conosciute e non sono utilizzate da nessuna impresa.

Le metriche di clientela. Con riferimento alla macrocategoria degli indicatori di clientela, significativi sono il customer retention rate, utilizzato da quasi tutte le imprese (n=9), la customer satisfaction (n=8), i visitatori unici (n=8) e la customer loyalty (n=7). Molti degli intervistati hanno sottolineato che, è molto più costoso e difficile reclutare nuovi clienti rispetto al mantenere e supportare quelli in portafoglio. In questa

⁹³ Per chiarimenti si veda la fig. 3.3 del paragrafo 3.3.2 "La misurabilità delle performance di marketing".

⁹⁴ Tra gli intervistati, per la brand reputation, 7 imprese su 10 ricorrono a sistemi di misurazione on-line, così come per la brand awareness (n=6).

macrocategoria la percentuale di conversione da lista nuovi nominativi a clienti acquisiti (n=7) è una misura rilevante a dimostrazione che, per le imprese turistiche è fondamentale cercare di “catturare” e mantenere le persone che effettuano acquisti per la prima volta. Tra tutti gli intervistati solo uno ha risposto che utilizza il net promoter score (NPS), mentre altre metriche come l’american marketing satisfaction index (ACSI) e l’European Marketing Satisfaction Index (ECSI) non vengono adottate.

Le metriche economico/finanziarie. Tra gli indicatori economico/finanziari le metriche dirette a misurare i ritorni sugli investimenti di marketing superano quelle dei costi. Quasi tutte le imprese utilizzano gli indicatori classici come il ROMI (n=9), il ROS (n=9), il ROP (n=8) e cash flow (n=8), mentre solo un’impresa utilizza la Net marketing contribution (NMC).

In relazione al ROMI, dalle parole di tutti gli intervistati⁹⁵ è emersa la facilità di determinare il ritorno sugli investimenti di marketing per attività on-line, riferiti a campagne pubblicitarie o promozionali di breve/media durata, ma rimane difficile misurare gli investimenti totali di marketing

Le metriche patrimoniali. Per gli indicatori patrimoniali il livello di utilizzo risulta relativamente basso. Solo 4 imprese adottano la brand equity, 3 il CLV e solo una ricorre all’utilizzo delle customer equity (CE). Le imprese dei diversi comparti turistici sembrano non consapevoli dei potenziali benefici dell’uso di queste metriche, e quindi al momento le usano poco o per nulla

3.4.2 Le metriche industry-specific in uso

A questo punto proviamo a calarci nella realtà delle imprese intervistate per rappresentare nel dettaglio le metriche in uso nei singoli comparti, suddivise nelle 5 macrotipologie individuate nella nostra classificazione-tipo. La tabella 3.9 riporta gli indicatori che i manager hanno dichiarato di utilizzare nelle proprie imprese.

⁹⁵ Si veda per approfondimenti il paragrafo 3.3.2 “La misurabilità delle performance di marketing”.

Tabella 3.9 – Metriche industry-specific

Comparto	Macrotipologia				
	Comunicazione	Mercato/vendita	Clientela	Economico /finanziaria	Patrimoniali
Crociéristico		- Load factor - break even load factor - letti bassi		- Rendimento per cabina vendita - ricavo per cabina vendita - net per diem	
ADV- Affari B2B				-Commissioni riconosciute dai TO sui viaggi -commissioni premio sui viaggi	
OLTA				-Commissioni riconosciute dai TO sui viaggi - commissioni premio sui viaggi	
Portale web - infor./interm.					
Tour operator off-line		- % vendite tramite call center - % vendite tramite sistema informatico - % vendita diretta al cliente finale e-commerce - % vendita diretta al cliente finale altri strumenti - % vendita intermediata - vendita per insegne - vendita per destinazione turistica		- Incidenza costo cataloghi sul fatturato totale - incidenza costo cataloghi sul fatturato del punto vendita - costo materiale punto vendita (ADV) - costo cataloghi punto vendita (ADV) - costo commissioni ADV - costi per sconti delle ADV al cliente finale	
Tour Operator on-line		- % vendite tramite call center - % vendite tramite sistema informatico - % vendita diretta al cliente finale e-commerce - % vendita diretta al cliente finale altri strumenti - % vendita intermediata - vendita per insegne - vendita per destinazione turistica		- Incidenza costo cataloghi sul fatturato totale - incidenza costo cataloghi sul fatturato del punto vendita - costo materiale punto vendita (ADV) - costo cataloghi punto vendita (ADV) - costo commissioni ADV	
Alberghiero		Occupance rate (OR)		- Prezzo medio giornaliero (ADR) (<i>average daily rate</i>) - revenue per room (Rev.Par) o Yield Per Room (YPR)	

Le metriche di comunicazione. Dalle risposte fornite dai manager nessuna delle imprese che ha partecipato all'indagine utilizza metriche di comunicazione industry-specific.

Le metriche di mercato/vendita. Se consideriamo la categoria degli indicatori di mercato/vendita, vi sono delle metriche che vengono adottate in alcuni comparti.

1. **Il crocieristico.** Dalle interviste è emerso che il comparto crocieristico applica tre metriche specifiche: il *load factor*, il *break even load factor* e i *letti bassi*.

Il *load factor* (o fattore di carico), è una metrica che indica il numero dei passeggeri trasportati sul totale dei posti disponibili nella nave.

Il *break even load factor* si riferisce, invece, al livello di occupazione minima dei posti letto al di sotto del quale la nave opera in perdita. Come già indicato in precedenza con le parole del direttore marketing di MSC crociere il livello di *break even load factor* nel crocieristico è intorno al 95%.

I *letti bassi* invece rappresentano l'aggiunta di due letti disponibili posti convenzionalmente in basso all'interno di una cabina.

2. **I tour operator.** Tra le metriche di mercato/vendita i tour operator hanno dichiarato di adottare: la *percentuale di vendita tramite il sistema informatico* e per differenza la *percentuale di vendite attraverso il call center*.

Questi indicatori sono importanti per comprendere il peso delle due tipologie di transazioni con le agenzie di viaggi. Un TO che tende a incrementare le operazioni con le ADV per mezzo del sistema telematico, riesce a ottenere una riduzione sui costi che consentono di realizzare un più alto margine di contribuzione sulle singole vendite. Inoltre, visto l'aumento della vendita diretta dei TO a clienti finali, due metriche specifiche sono rappresentate dalla *percentuale di vendita tramite e-commerce* e per differenza la *percentuale di vendita per mezzo di altri strumenti*. Al fine di rilevare la capacità di vendita verso le diverse agenzie di viaggi viene misurata la *vendita per insegna*. Infine per rilevare quali destinazioni turistiche consentono maggiori volumi di vendita viene utilizzato un indicatore definito *vendita per destinazione turistica*. Questa metrica permette di conoscere il peso di ogni destinazione sul volume complessivo delle vendite.

3. **L'alberghiero.** Nell'ambito delle metriche di mercato/vendita, il comparto alberghiero utilizza una metrica definita *occupance rate* (OR). Questo indicatore, in analogia con il *load factor*, indica la percentuale di occupazione dei posti letto di una struttura ricettiva in funzione della capacità massima.

Questa metrica permette, nel corso del tempo, di comprendere se l'impresa alberghiera dispone di una capacità ricettiva adeguata alle esigenze della domanda della località specifica. Come dichiarato dagli intervistati, rappresenta un indicatore rilevante per le scelte del management nel breve e nel medio-lungo termine.

Le metriche di clientela. Dalle interviste non sono emerse metriche di clientela industry-specific.

Le metriche economico/finanziarie . La macrotipologia che presenta il maggior numero di metriche industry-specific è rappresentata dalla tipologia degli indicatori economico-finanziari.

1. **Il crocieristico.** In particolare con riferimento ai singoli comparti, nel crocieristico è emersa l'adozione di tre metriche: *il ricavo per cabina venduta, il rendimento per cabina venduta e il net per diem.*

Le prime due metriche consentono rispettivamente di misurare il ricavo unitario realizzato da ogni cabina venduta e il rendimento di ogni cabina al netto dei costi sostenuti. Il net per diem indica l'importanza attribuita dall'impresa non solo all'occupazione delle cabine ma anche all'anticipo della prenotazione e al valore assoluto della stessa (netto giornaliero).

2. **Le agenzie di viaggi.** Senza distinzioni tra le agenzie di viaggio on-line e off-line, due indicatori ritenuti molto importanti dagli intervistati, nell'ambito della categoria delle metriche economico-finanziarie, sono rappresentati dalle *commissioni riconosciute dai TO sui viaggi* e dalle *commissioni premio sui viaggi*. Queste due metriche sono determinanti per le ADV al punto che, da quanto emerso dalle interviste, percentuali basse di commissione e inadeguato riconoscimento delle commissioni premio potrebbe determinare il cambiamento del tour operator.

3. **I tour operator.** Senza particolari distinzioni tra tour operator on-line e off-line, vengono utilizzati 5 indicatori economico-finanziari strettamente correlati e, tutti diretti alla misurazione degli investimenti di marketing.

Tali metriche sono rappresentate da: incidenza costo cataloghi sul fatturato totale, incidenza costo cataloghi sul fatturato del punto vendita, costo materiale punto vendita (ADV), costo cataloghi punto vendita (ADV) costo commissioni ADV. La rilevanza

attribuita a queste metriche di misurazione degli investimenti rivolti al trade è determinata dall'elevato peso che i costi dei cataloghi rappresentano sul totale degli investimenti di marketing. Su questo punto ci sembra opportuno citare di nuovo le parole del responsabile analisi e servizi marketing del gruppo Alpitour World: “*Sugli investimenti complessivi di marketing il 25% è rivolto al consumer, il 70% è destinato al trade, di questi circa l'80% viene destinato ai cataloghi, che rappresentano il principale investimento dei tour operator. Nella nostra impresa vengono distribuite 17 milioni di copie di cataloghi in un anno per un investimento di 15 milioni di euro,(...) il resto degli investimenti è destinato al CRM (...). Altra voce di investimento marginale, è quella delle ricerche di marketing (meno dell'1%)*”.

4. L'alberghiero. Per il comparto alberghiero vengono utilizzate 2 diverse metriche industry-specific: il prezzo medio giornaliero (ADR) (*average daily rate*) e *Yield Per Room (YPR)* o revenue per room (RevPar).

Tra gli indicatori economico-finanziari, il prezzo medio giornaliero (*average daily rate*) è considerato il più importante dal management delle aziende ricettive perché esprime il prezzo medio che l'albergo riesce a praticare in un certo arco di tempo sul totale dei posti letto disponibili. Il RevPar rappresenta una metrica molto utilizzata perché consente di rilevare il rendimento per le camere disponibili a prescindere dal numero dei posti letto.

Le metriche patrimoniali. Per le metriche patrimoniali nessuna delle imprese intervistate adotta metriche industry-specific.

Alla fine della *sezione 1*, per comprendere anche il parere personale dei manager intervistati, sugli indicatori ritenuti critici per il successo del loro settore, è stata rivolta la seguente domanda⁹⁶: “quali sono secondo lei, in ordine d'importanza, gli indicatori più critici per il successo del settore?”.

Dalle parole degli intervistati è emerso che ritengono fondamentali la customer satisfaction (n=6), il ritorno sugli investimenti di marketing (n= 6) la quota di mercato a volumi e a valori (n=3).

⁹⁶ La domanda è la numero 15 della sezione 1.

Altri manager attribuiscono importanza: agli indicatori di misurazione delle performance on line (n=6), mentre solo 1 su 10 ritiene importante la customer loyalty, il CLV e la brand equity.

Mentre il direttore prodotto, del tour operator on-line Easy Market S.p.A. (Gruppo TUI), ha affermato che: *“tra gli indicatori più importanti si possono considerare il costo di acquisizione di un cliente, il revenue medio di booking e il numero di visitatori unici”*.

3.4.3 Intenzioni future di implementare metriche di marketing

Nella *sezione 2* del questionario, al fine di conoscere le tendenze di applicazione delle metriche di marketing nel turismo e nei diversi comparti, è stata rivolta ai manager la seguente domanda: *“in termini futuri, lei predeve/ritiene di attivare, nella sua azienda, ulteriori indicatori di performance delle attività di marketing?”*

La tabella 3.10 sintetizza alcune delle risposte significative date dalle aziende. Mentre il ricorso alle parole degli intervistati ci aiuterà a capire in profondità il significato della sintesi.

Tabella 3.10 – Intenzioni future di implementare ulteriori metriche di marketing

Macrotipologia				
Comunicazione	Mercato/vendita	Clientela	Economico/ finanziari	Patrimoniali
Migliore utilizzo della brand Awareness.	-Incremento dell'uso degli indicatori web; - misure di rilevazione del ranking nei motori di ricerca.	- Maggiore utilizzo degli indicatori di conoscenza del consumatore; - aumento degli investimenti nel CRM per misurare e conoscere meglio la domanda dei turisti attuali e potenziali; - rafforzare la misura della Loyalty; -indicatori per analizzare i social network.		- Indicatori di valutazione del brand; - indicatori legati all'attività prospettica del consumatore; - disporre di un utilizzo più snello e fruibile dei dati a livello paese.

Quattro imprese su dieci hanno sottolineato l'importanza di aumentare, per il futuro, il livello di conoscenza dei comportamenti del consumatore. Per raggiungere questi

obiettivi, gli stessi intervistati hanno messo in risalto la necessità di incrementare gli investimenti nel CRM. Su quest'aspetto, sembra opportuno richiamare di nuovo le parole del responsabile analisi e servizi marketing del gruppo Alpitour World: *“Sicuramente verranno rafforzati gli indicatori web, che fino a 3-4 anni addietro non erano considerati,(...) e poi tutti gli indicatori legati al consumatore finale come la ripetitività e la redditività delle vendite (...), e quelli legati ai club di fidelizzazione (...). Stiamo infatti aumentando gli investimenti nell’area del CRM, per cui questi indicatori diventeranno più sofisticati”*.

Quest'approccio per il futuro è anche condiviso dal marketing manager di BCD Travel che citiamo ancora una volta, il quale sottolinea: *“Per il futuro si andrà ad analizzare in maniera approfondita e incrociata la customer satisfaction, per vedere non solo ciò che il cliente manifesta all’azienda ma anche per analizzare i social network e capire cosa il cliente racconta agli amici, ai conoscenti e ai colleghi di lavoro (...). Attualmente misuriamo la customer satisfaction attraverso il CRM, che però andrà ampliato e intensificato per il futuro, al fine di prestare un migliore servizio al cliente e poter migliorare la reputation”*.

Due degli intervistati, invece, hanno messo in rilievo che non servono altri indicatori per il futuro. In particolare la country manager di Octopustravel ha sottolineato che: *“Più che prendere in considerazione nuovi indicatori, in futuro si potranno utilizzare meglio quelli già adottati come la brand awareness”*.

Sulla stessa linea si pone il direttore sales marketing B2B channel del tour operator Boscolo Tour SPA, già citato in precedenza, il quale ha affermato che *“gli indicatori sono già tanti, bisognerebbe utilizzarli con maggiore efficacia”*.

Mentre, come emerge dalle parole del direttore marketing e comunicazione di UvetAmex, che richiamiamo: *“Anche se non saprei dirle esattamente quale indicatore di misurazione si prevede di adottare per il futuro, sentiamo, però, l’esigenza di misurare di più”*.

Per la direttrice marketing di Accor *“Si prevedere di incrementare, a livello di sede centrale, il processo di sviluppo, in chiave prospettica, dell’analisi di comportamento e mantenimento del consumatore (...). Quello che ci attendiamo, è di avere a disposizione un utilizzo più snello e fruibile di questi dati (indicatori) anche a livello italiano, per ottimizzare le strategie, sviluppate da ciascun brand centralmente, a livello paese”*.

3.4.4 L'uso delle metriche di marketing nei processi decisionali

Nella sezione 4 del “questionario” l'obiettivo è stato di indagare se è quali metriche di marketing contribuiscano alle scelte del management. Anche se tutti hanno risposto sì, alla domanda “*nella sua azienda, gli indicatori di marketing contribuiscono al processo decisionale del management*”, molti manager (n=8) hanno messo in risalto che il criterio che determina le scelte, pure immediate del management, è dettato dal confronto con i dati del budget.

In tal senso il direttore marketing di MSC Crociere, nonostante abbia sottolineato l'importanza di tutti gli indicatori di marketing per le scelte del management, ha dichiarato che: “*Su tutti gli indicatori di performance di vendita è il budget il riferimento e, considerando che per le nostre navi si raggiunge il break even point al 93-95% della capacità produttiva, se vi è un trend negativo, il management interviene con scelte immediate (...). In realtà l'utile si realizza con il 5%-7% di capacità produttiva rimanente e con il revenue board, realizzato dalla vendita di prodotti ai passeggeri durante il viaggio*”.

Anche dalle parole del direttore sales marketing B2B channel del tour operator Boscolo Tour SPA, che richiamiamo ancora in quest'occasione, emerge tra le altre cose il ruolo determinante del budget nelle scelte del management: “*Sono fondamentali per il management gli indicatori legati alla domanda, come gli accessi al sito o le telefonate al call center da parte delle ADV (...), per questi due indicatori, una variazione del 10% rispetto all'anno precedente determina l'intervento del management perché si supera la soglia massima (...), con riferimento al budget invece i controlli sono periodici e anche una variazione settimanale dell'1% può portare a degli interventi del management*”.

Per evidenziare le ulteriori metriche di marketing che il management prende in considerazione, sembra opportuno citare, su questo punto, nuovamente le parole del direttore marketing di Accor: “*le decisioni del management vengono effettuate sulla base degli indicatori economici e di mercato con riferimento alla funzione marketing, mentre gli altri indicatori legati alla clientela o alla qualità sono oggetto delle operazioni (...) gli indicatori economici e di mercato sono oggetto mensile di meeting di direzione tra la nostra funzione e la funzione commerciale e vendita (...) il report che l'analysis manager elabora mensilmente è un report di performance basato sugli*

indicatori economici e di mercato/ vendita, e contribuisce al processo decisionale del management nel momento in cui le condizioni di questi dati, per ogni singolo albergo, porta il management alla presa di decisioni anche di marketing per intervenire su una determinata struttura”.

Mentre per il product manager di BCD Travel: *“Tutti gli indicatori di marketing contribuiscono alle scelte del management, ma in ordine di importanza si possono richiamare, il tasso di costruzione di un nuovo panel di clienti, la brand awareness, il return on promotion, il numero di iscritti nel sito”.*

Infine, le parole del direttore marketing web di Paesi online indicano quali sono le metriche fondamentali per le scelte del management: *“Tutti gli indicatori che utilizziamo sono importanti ma alcuni in misura maggiore (...).Tra questi il volume di traffico del portale rispetto alla concorrenza e il costo di acquisizione di un contatto-visita di un cliente che influisce sull’allocazione del budget (...) Nella nostra azienda ci sono delle soglie di crescita mensile stabilite sulla base dei valori storici. Per il volume di traffico, il livello che determina la reazione immediata del management è dato da una variazione uguale o superiore al 5% rispetto agli obiettivi, del mese precedente, stabiliti nel budget (...). All’intervento immediato seguono anche interventi di m/l periodo (...). Per il costo di acquisizione il valore che fa scattare l’allarme è una variazione in aumento del 10%, rispetto al costo medio di acquisizione riportato sempre nel budget.*

Per concludere il nostro lavoro possiamo dire che, nel settore turistico vengono adottate metriche generali presenti nei diversi soggetti dell’offerta e dell’intermediazione, ma vengono adottati anche degli indicatori “industry-specific” dei diversi comparti turistici.

Allegato 1

Intervista al Prof. Attilio Celant, “Lo stato di maturità delle competenze manageriali nel turismo”.

1) Prof. Celant, nel settore turistico, qual è lo stato di maturità delle competenze manageriali?

Dipende dal complesso di riferimento, se consideriamo il mercato nord americano, io non parlerei ancora di stadio di maturità, intendendo per stadio di maturità il ciclo di prodotto. Utilizzando questa terminologia io non parlerei di una fase di maturità, che non c'è da nessuna parte. Però, sicuramente, in alcuni contesti geografici, dove si sono sviluppate le aziende di grandi dimensioni e le imprese turistiche, addirittura multinazionali, evidentemente la sensibilità di queste imprese nei confronti di una classe di management è molto più evoluta, che non in altri contesti geografici.

In Italia, questa stessa sensibilità è bassissima ma è la conseguenza del fatto che il nostro è un mercato molto frammentato, cioè l'offerta turistica è per il 99 % basata sulle imprese di tipo familiare le quali ritengono di non avere esigenze di management.

La verità poi è un'altra, oramai le imprese di medie o piccole dimensioni nel mercato globale richiedono delle competenze di management.

In un contesto come quello romano o delle destinazioni turistiche italiane, - esempio l'asse Venezia- Firenze- Roma- Napoli, o Milano-Genova-Bologna - si ritiene che il turismo raggiunga dimensioni tali da non richiedere competenze di management. Anche se le imprese spendono soldi in pubblicità, adottano un approccio domestico.

In Italia, quindi, le competenze manageriali sono molto contenute. Tant'è che anche in imprese di medie dimensioni, che gestiscono da tre a sei alberghi di 150-250 stanze, ci sono i componenti della famiglia che governano queste aziende. E' nelle grandi imprese che si avverte l'esigenza del management, come la catena degli Hilton piuttosto che dei Marriot. Queste imprese richiedono che la catena e le singole unità produttive siano gestite da professionisti che hanno un precedente o una formazione manageriale.

In Italia, pertanto, la diffusione delle competenze manageriali è molto bassa e il settore è in massima parte, considerando il numero delle imprese, gestito in forma “fai da te”. Questo non significa che non ci siano bravi imprenditori attenti all'evoluzione del

mercato. Quello che manca è una base di professionalità tale, ad esempio, da cercare modalità di aggregazione.

Quest'approccio manageriale è un po' più diffuso tra le imprese di *intermediazione*. Pensiamo a tutta la gestione informatica, e quindi alle varie aziende che provvedono all'allocazione della domanda tra i vari alberghi, ai media, ai vari portali ecc.

Nel turismo si sono sviluppati servizi di un certo rango, faccio riferimento agli uffici che fanno indagini di mercato, in cui sono presenti dei manager che però non hanno una provenienza turistica, vengono dal mondo del lavoro o molte volte dal marketing stesso e si sono prestati per fare queste attività.

In Italia il problema è di natura strutturale, c'è bisogno di manager ma la struttura dell'offerta delle attività turistiche è talmente frammentata che non emergono richieste di questo tipo in quanto questa esigenza non viene percepita. Un albergatore italiano si accontenta di coprire i costi e di avere un discreto guadagno piuttosto che incrementare l'occupazione dell'albergo e il rendimento affidandosi a un manager. Se dovesse riempire 5 o 6 alberghi da 250 stanze, probabilmente avrebbe bisogno di competenze manageriali. Infatti, in altri paesi, dove l'incidenza delle grandi catene alberghiere e del franchising è molto elevata, la gestione è affidata a dei professionisti del management.

Qual è, secondo lei, il livello d'interesse attuale e quali tendenze mostrano le imprese turistiche per la formazione manageriale?

Le tendenze nel mercato nostrano, in attesa che ci siano forme aggregative, non stanno evolvendo verso una maggiore professionalità. C'è poi un altro problema che è connesso con la formazione. In Italia il mercato del turismo è ancora visto come un mercato a scarsa promozione sociale, voglio spiegarmi meglio, prendiamo un nostro laureato che desidera fare un master, nella nostra università ha la possibilità di fare un master in Banca e Finanza, in Finanza e Assicurazione, in Finanza Internazionale, in Marketing, in Diritto Europeo, in Economia Internazionale, in Economia e Welfare. Il Turismo non è considerato un settore che origina promozione sociale. Mentre è forte quest'idea, se si pensa di fare il manager per un'impresa finanziaria. L'idea di andare a fare il direttore di un albergo assume connotazioni di scarso rilievo sociale in termini di prestigio, di risalita sociale e di affermazione nelle sfere più alte. Solo da pochi anni e soprattutto grazie ai Mass Media, alcune figure, come il cuoco, hanno cominciato a

diventare professioni ambite. Anche se nell'immaginario collettivo il direttore d'albergo rimane una professione non manageriale.

3) In quali *comparti* del turismo si manifesta una maggiore richiesta di *competenze manageriali*?

Sicuramente sono i nuovi servizi che hanno più bisogno di manager. Soprattutto nel campo delle indagini di mercato servono professionisti competenti. Ma anche le multinazionali che, però, in Italia sono poco presenti. Allora anche in questo caso noi abbiamo dei settori tradizionali che richiedono poco le nuove competenze, mentre i nuovi settori e le nuove configurazioni societarie multinazionali diciamo che domandano competenze manageriali.

In Italia c'è ancora scarsa sensibilità nei confronti della managerialità, infatti, l'imprenditore italiano si sente spodestato dal manager.

Quando l'Excelsior o il Grand Hotel vengono ceduti alle multinazionali allora la logica deve cambiare perché richiedono a questo punto standard internazionali che siano compatibili con quelli della società. Best Western ha delle caratteristiche uguali in tutto il mondo, il cliente Best Western sa che se va in un albergo di questa catena, in qualsiasi parte del mondo, trova la moquette di 3 centimetri e altri standard.

Viceversa quello che da noi potrebbe essere un fattore di forza, la differenza, diciamo il rispetto delle peculiarità, non viene promosso perché ciascuna di queste imprese ha una scarsa visibilità e una dimensione talmente irrisoria, rispetto al mercato, che gli elementi di differenziazione sono visti come un fattore di debolezza e non come un valore di forza.

Per chiarire, le specificità, che rappresentano un fatto culturale, sono anche un'espressione della qualità. Per questo in Italia serve una nuova cultura perché altrimenti "il letto di ferro dell'800", viene visto come un oggetto scomodo, di scarso valore rispetto a un letto tutto uguale agli altri che viene visto come un elemento di vantaggio.

4) Qual è il livello d'interesse attuale e quali tendenze mostra la domanda di formazione manageriale nel turismo?

Il problema della formazione è quello che si diceva prima, cioè da noi il mondo del lavoro è poco sensibile rispetto a una maggiore qualificazione.

5) All'interno delle imprese turistiche, in quali aree/funzioni si manifesta una maggiore domanda di competenze manageriali?

La domanda di competenze manageriali si manifesta in tutti i settori innovativi, dove le competenze manageriali sono indispensabili, perché sono funzioni ad alto profilo professionale.

I nostri bravi laureati vengono presi dalle multinazionali nelle quali per un periodo di sei mesi lavorano in tutte le aree aziendali. Non di rado dopo 2 anni diventano dirigenti. Da noi con un master si pensa di essere idoneo a dirigere una multinazionale, questo non è vero perché bisogna prima “sporcarsi le mani”.

Allegato 2

Intervista al Prof. Giuseppe Sancetta “Il livello di conoscenza e percezione dei manager sulla misurazione delle performance d’impresa”

1) Prof. Sancetta, qual è, secondo lei, il livello di conoscenza e percezione che i manager hanno sul tema della misurazione delle performance d’impresa?

A mio parere la conoscenza che i manager hanno sul tema della misurazione delle performance delle imprese, riguarda soprattutto gli indicatori più tradizionali, ovvero indicatori contabili e finanziari come il ROI e il ROE.

Dall’esperienza sul piano professionale e non solo accademico, ho riscontrato quest’aspetto. In alcune aziende si stanno sviluppando degli indicatori di tipo diverso, quindi non economico-finanziari, come le quote di mercato. Quindi, le aziende si orientano a stabilire degli obiettivi non solamente in termini di ROI o di ROE, ma anche di quote di mercato, soddisfazione delle esigenze del cliente e altre.

2) Prof. Sancetta, quali sono gli indicatori più utilizzati nelle imprese per misurare le loro performance e quali dovrebbero avere maggiore applicazione?

La domanda è prettamente correlata con la precedente. Gli indicatori più utilizzati sono di tipo contabile e finanziario. Sarebbe opportuno affiancare a questi indicatori anche indicatori di tipo diverso, per esempio, come dicevo prima, le quote di mercato, la soddisfazione dei clienti, i difetti del prodotto, cioè, tutti gli indicatori che non sono di natura finanziaria, che, però, poi possano essere driver di performance finanziaria prospettica. Pertanto, questi indicatori non influenzano, magari, il ROI o il ROE dell'anno, ma possono influenzare il ROI o il ROE degli anni a venire e per questo che sono importanti.

Questi indicatori sono tantissimi, andrebbero scelti in modo accurato, soprattutto con riferimento all'attività che l'impresa svolge. Penso che nella scelta degli indicatori vada individuato bene il modello di Business, perché poi ciascuna impresa attribuisce una rilevanza diversa agli indicatori e qualche volta questi indicatori possono avere un significato differente.

Per esempio, il turnover del personale in una società di revisione può avere un certo significato, in un'altra impresa ha un significato esattamente opposto. Nella prima è assolutamente naturale che ci sia un elevato turnover soprattutto nei primi anni di attività, in altre imprese un elevato turnover del personale può essere giudicato negativamente.

Professore, scusi, quali caratteristiche deve avere un indicatore per essere definito tale? Può una misura occasionale essere definita indicatore?

Anche la misura occasionale è un indicatore, però ha una scarsa utilità. E' importante che ci sia una misurazione periodica, in modo tale da poter effettuare dei confronti temporali all'interno della stessa impresa e, qualora ci sia la disponibilità dei dati, anche confronti spaziali con i principali concorrenti.

3) Le aziende, seconde lei, quanto ritengono rilevante l'uso degli indicatori di performance per le scelte del management?

Penso che le aziende abbiano consapevolezza della rilevanza degli indicatori di performance e, quindi, attribuiscono a essi un notevole rilievo; però, ritengo anche che l'utilizzo degli indicatori non finanziari ancora non sia particolarmente diffuso, soprattutto nelle imprese medie e piccole e, invece, sarebbe opportuno che lo fosse per le motivazioni che dicevamo prima.

Gli indicatori contabili portano a focalizzare l'attenzione sul breve termine. Infatti, non tenendo in considerazione almeno in parte la dinamica dell'intangibile, questi indicatori (finanziari/contabili) possono portare a distruggerne il loro valore. Tra gli intangibile, il brand ha un ruolo rilevante nell'impresa.

Scusi professore, qual è, secondo lei, l'importanza del brand e, in prospettiva di m/l periodo, aumenta questo ruolo o sta perdendo rilevanza?

Premesso che il ruolo del brand è importantissimo all'interno dell'impresa - facendo le debite distinzioni, perché in alcuni settori è più importante che in altri - penso che andando avanti, il brand acquisirà sempre maggiore rilevanza, perché ci troviamo in un'economia dell'immaterialità ormai già da tempo, dove gli intangibile hanno rilevanza crescente. Peraltro il brand è all'interno degli intangibile. Ci sono, poi, degli studi periodici su questo aspetto, esempio, interbrand redige periodicamente la classifica dei primi 100 brand nel mondo. Da questa (classifica) si può vedere che l'incidenza del valore del brand sul valore complessivo delle imprese è notevole, soprattutto in alcuni settori.

4) Nel contesto economico attuale, qual è il ruolo degli *intangibile* nel contribuire a creare valore per il cliente e per l'impresa? Quali risorse ritiene rilevanti e quanto queste sono misurabili?

Questo è il punto focale. Anche per i miei studi, sono assolutamente convinto della rilevanza degli intangibile. Lo studio degli intangibile è il tema centrale oggi nell'economia dell'impresa. Da un lato perché spesso gli intangibile rappresentano la parte più rilevante (anche se dipende dal settore), del valore dell'impresa, e sia perché gli intangibile influiscono sul vantaggio competitivo delle imprese. E' la dotazione e la capacità di utilizzare gli intangibile che danno all'impresa la possibilità di conseguire un vantaggio competitivo.

Oggi non sono né le risorse finanziarie, né quelle materiali ma sono soprattutto gli intangibile che danno questa possibilità all'impresa. Studiare gli intangibile, sviluppare oggi degli indicatori in grado di vedere qual è la capacità di accumulare intangibile nel corso del tempo è un aspetto fondamentale, sia a livello accademico, che professionale.

Professore, mi inserisco ancora nel suo discorso e le chiedo, quale relazione ci può essere tra il valore del brand e la valutazione del cliente, ovvero quanto il valore di quest'ultimo si ripercuote sul valore del brand e dunque sul valore dell'impresa?

Certamente la fedeltà del cliente influisce in modo rilevante sulle performance dell'impresa, quindi un'impresa che riesce a sviluppare con il proprio portafoglio clienti delle relazioni durevoli, indubbiamente ha la capacità di generare maggiori profitti nel medio-lungo termine. Anche perché nella letteratura è stato evidenziato che è molto costoso acquisire nuovi clienti. Quindi, l'impresa che riesce ad avere una capacità di mantenere stabile il proprio portafoglio clienti senza eccessive sostituzioni è un'impresa che certamente riesce ad avere delle performance economico finanziarie migliori.

5) Si evidenzia in letteratura, l'esistenza di un *gap* tra le funzioni marketing e finanza, possono gli indicatori di performance contribuire a ridurre tale distanza?

Il linguaggio che parlano finanza e marketing è molto diverso, perché il linguaggio della finanza è molto più quantitativo rispetto al linguaggio di marketing. Sicuramente un avvicinamento è opportuno, anche perché qualche volta gli indicatori finanziari esaminano soltanto la parte finale del processo, ossia il risultato, mentre tutta la genesi (gli antecedenti) non viene considerata. Allora, quando dico che il brand ha valore in funzione dei risultati differenziali che riesce a generare rispetto a prodotti unbranded, questa è una concezione di valutazione del brand che è tipicamente finanziaria. Ovvero l'impresa dispone di un prodotto, il valore del brand è dato dai risultati differenziali che questo brand riesce a produrre rispetto a un prodotto *unbranded*, attualizzati per un determinato arco temporale.

La cosa importante, e qui entra il marketing, è capire quali siano le motivazioni che stanno alla base della genesi di questi risultati differenziali, capire, per esempio, perché il prodotto con branded ha un margine di 10 e quello unbranded, nel caso specifico, ha un margine di 5? Da dove nasce questa differenza, e qui è certamente il marketing che deve dare il suo contributo.

In questo senso vedo un collegamento quanto mai opportuno tra marketing e finanza. L'esempio del brand mi sembra abbastanza significativo, anche per l'importanza che il brand assume nell'ambito dell'economia dell'impresa. E dunque valutare l'immagine del brand, piuttosto che altri aspetti, e vedere come questi elementi impattano sui margini che finanziariamente vengono valutati.

Allegato 3

TRACCIA D'INTERVISTA QUALI/QUANTITATIVA SULLE METRICHE DI MARKETING NEI COMPARTI TURISTICI

SEZIONE 1: LE MISURAZIONI DELLE PERFORMANCE DI MARKETING

1. (Parliamo di misurazioni delle performance di marketing), nel settore, quanto ritiene importante l'uso degli indicatori di misurazione delle performance di marketing?

(In una scala da 1 a 5, dove 1 indica per niente importante e 5 molto importante)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Nel settore (.....), quanto ritiene siano misurabili le performance di marketing?

(In una scala da 1 a 5, dove 1 indica per niente misurabili e 5 completamente misurabili)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. (Nel corso dell'intervista faremo riferimento a 5 macrotipologie di indicatori di performance di marketing, così suddivisi per questioni di studio):

a) indicatori di comunicazione (indicatori diretti a misurare l'insieme di attività che alimentano le relazioni tra l'impresa ed i suoi clienti, per diffondere e creare valore);

b) indicatori di mercato/vendita, (riferiti alla forza competitiva dell'impresa rispetto ai concorrenti e dunque alla sua capacità di vendita);

c) indicatori di clientela, (diretti a conoscere le risorse basate sui clienti finali attuali e potenziali e quindi le loro attese e i loro bisogni il livello di soddisfazione, di fedeltà, etc);

d) indicatori economico-finanziari (diretti a misurare i livelli di redditività del marketing, gli investimenti di marketing e i flussi finanziari generati dal marketing);

e) indicatori patrimoniali, (ossia di misurazioni indirette del valore dell'impresa).

Nella sua azienda, qual è l'ordine d'importanza tra le seguenti cinque macrotipologie di indicatori di marketing?

- a) Comunicazione
- b) Mercato/vendita
- c) Clientela
- d) Economico-finanziari
- e) Patrimoniali

4. Nella sua azienda, fatti 100 gli investimenti di marketing, come si suddividono tra le diverse aree/attività del marketing? (*domanda aperta*)

Web
Costruire e mantenere l'immagine di marca
Formazione di marketing
Vendite
Pubblicità tradizionale
Comunicazione
Brand
Prodotto
Ricerche di mercato
Customer Relationship Management (CRM)
Customer care
Consulenze di marketing
Altro (Specificare).....

<p>5. (Procediamo ora per grandi aggregati di indicatori e parliamo in primis di comunicazione),</p> <p>nella sua azienda, quali indicatori utilizzate per misurare le performance di comunicazione? (Specificare domanda aperta)</p>	<p>6. Le leggerò ora una serie di indicatori di <i>comunicazione</i>, potrebbe dirmi quali tra questi sono oggetto di misura? (specificare domanda chiusa)</p>
<p>a).....</p> <p>b).....</p> <p>c).....</p> <p>d).....</p> <p>e).....</p> <p>f).....</p> <p>g).....</p>	<p>brand awareness Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>brand recall (ricordo) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>brand recognition (riconoscimento) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>top of mind Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>brand image Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>brand reputation Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Redemption (tasso di risposta) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Conversion (tasso di conversione) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Order (ordine del prodotto) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>n° di visitatori tramite indirizzo del sito Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>n° di visitatori del sito tramite link Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>n° dei visitatori del sito con click a pagamento Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>n° dei visitatori del sito con click gratuito Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>n° di visitatori nuovi Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>n° di visitatori <i>returning</i> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>n° di visitatori per zona geografica Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>n° di visitatori che naviga in lingua straniera Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

<p>7. (Parliamo ora di indicatori di mercato/vendita), nella sua azienda, quali indicatori utilizzate per misurare le performance di mercato/vendita? (Domanda aperta)</p>	<p>8. Le leggerò ora una serie di indicatori di <i>mercato/vendita</i>, potrebbe dirmi quali tra questi sono oggetto di misura? (specificare domanda chiusa)</p>
<p>a)..... b)..... c)..... d)..... e)..... f)..... g).....</p>	<p>quota di mercato a volumi Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>quota di mercato a valori Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>indice di penetrazione del mercato Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>copertura ponderata Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>copertura numerica Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>indice di dispersione Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>peso medio clientela servita Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>qualità del portafoglio clienti Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>MSI (Market Share Index) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Marketing Efficiency Ratio (MER) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Maximum Earning Market Share (MEMS) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>investimenti di marketing per max MEMS Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>il tasso di occupazione (OR) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>indice di prenotazione on-line Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

<p>11. Parliamo ora di indicatori <i>economico-finanziari</i>, nella sua azienda, quali indicatori utilizzate per misurare le performance <i>economico-finanziarie</i>? (Domanda aperta)</p>	<p>12. Le leggerò ora una serie di indicatori <i>economico-finanziari</i>, potrebbe dirmi quali tra questi sono oggetto di misura? (<i>specificare domanda chiusa</i>)</p>
<p>a)..... b)..... c)..... d)..... e)..... f).....</p>	<p>Return on Marketing Investment (ROMI) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Net Marketing Contribution (NMC) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Return on Investment (ROI) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Return on Sales (ROS) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Return on Customer Investment (ROCI) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Return on Promotion (ROP) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>prezzo medio giornaliero (ADR) (<i>average dail rate</i>) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>rendimento per stanza <i>Yield Per Room (YPR)</i> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>ricavo per camere vendute (<i>Average room rate</i>) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>marginie di contribuzione atteso Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>cash flow Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>costo di acquisizione di un cliente Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>costo di mantenimento di un cliente Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>costo per contatto Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>costo per risposta (inquiry) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>costo per prenotazione/ordine Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

<p>13. Parliamo ora di indicatori <i>patrimoniali</i>, nella sua azienda, quali indicatori utilizzate per misurare le performance patrimoniali? (Domanda aperta)</p>	<p>14. Le leggerò ora una serie di indicatori <i>patrimoniali</i>, potrebbe dirmi quali tra questi sono oggetto di misura? (<i>specificare domanda chiusa</i>)</p>
<p>a)..... b)..... c).....</p>	<p>Customer Lifetime Value (CLV) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Customer Equity (CE) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Brand Equity (BE) Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

15. (Parliamo ora del settore nel quale opera la sua azienda), quali sono secondo lei, in ordine di importanza, gli indicatori più critici per il successo del settore? (Domanda aperta)

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....
- e).....

SEZIONE 2: LE MISURAZIONI DELLE PERFORMANCE DI MARKETING IN FUTURO

16. (Parliamo ora in prospettiva delle misurazioni delle performance di marketing), in termini futuri, lei prevede/ritiene di attivare, nella sua azienda, ulteriori indicatori di performance delle attività di marketing?

Sì No
(Se no) perché?

(Se si, rilancio) quali in ordine di importanza? (domanda aperta)

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....
- e).....
- f).....

(Rilancio)
Perché (a, b,c,d,e.....)?

(Rilancio)
Quali dati supportano la scelta di a,b,c,d,e...?

SEZIONE 3: DIREZIONE MARKETING/CLIENTI

(Parliamo ora di parametri riferiti alla funzione marketing)

17. Quante persone lavorano nella funzione marketing ? N°.....

18. In quali ruoli lavorano?

(Specificare domanda aperta)

Ruolo	Quanti	Note
Direzione (marketing/clienti)
Web
Vendite
Comunicazione
Brand
Prodotto
Ricerche di mercato
Customer Relationship Management (CRM)
Customer care
Altro (Specificare)

19. All'interno della funzione marketing/clienti, vi è una o più task (*attribuzione di obiettivo*) che contempli la misurazione delle performance di marketing?

Si

No

Potrebbe dirmi Quale ?

.....
.....

(Rilancio)

Ma esiste, una o più figure responsabili della realizzazione di report sugli indicatori?

Si

No

Potrebbe dirmi Quale ?

.....
.....

SEZIONE 4: L'USO DEGLI INDICATORI DI MARKETING NEI PROCESSI DECISIONALI

20. *(Parliamo ora dell'uso degli indicatori di marketing nei processi decisionali, ovvero di quali effetti producono gli indicatori sulla gestione aziendale), nella sua azienda, gli indicatori di marketing contribuiscono al processo decisionale del management?*

Sì No

(Se no), perché?

(Se si), ma tutti gli indicatori che utilizzate contribuiscono al processo decisionale?

(Se si), potrebbe dire quali in ordine di importanza?

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....
- e).....
- Altro (specificare).....

21. *Come viene utilizzata la/ilnel processo decisionale?*
(Specificare domanda aperta)

(Rilanciare):

a) *Esiste un livello minimo sotto il quale si interviene?*

Sì No Livello.....

b) *(Se si), perché si adotta il livello indicato?(e non un altro?)*
(Specificare domanda aperta)

c) *Come si attivano i processi quando l'indicatore è sotto livello?*
(Specificare domanda aperta)

Qual è la reazione ? (immediata, di breve periodo, o di M/L periodo)?
(Specificare domanda aperta)

(Ripetere per ogni indicatore)

SEZIONE 5: LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI

22. (*Parliamo ora della costruzione degli indicatori*), è possibile avere da lei, o dai suoi colleghi, informazioni tecniche sui singoli indicatori?

Sì No

Se sì, chi può supportarci?

23. Come si producono gli indicatori di *comunicazione*?
(*Specificare domanda aperta*)

24. Come si producono gli indicatori di *mercato /vendita*?
(*Specificare domanda aperta*)

25. E ancora, come si producono gli indicatori di *clientela*?
(*Specificare domanda aperta*)

26. Continuando, come si producono gli indicatori *economico-finanziari*?
(*Specificare domanda aperta*)

27. E infine, come si producono gli indicatori *patrimoniali*?
(*Specificare domanda aperta*)

DATI STRUTTURALI:

Nome e cognome _____ Azienda _____

Ruolo _____

Anni di esperienza lavorativa _____

In quante aziende? _____ Quali? _____

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2006), *Il marketing turistico: valenze concettuali e aspetti di governante*, Sinergie, Rapporti di ricerca, n.23, vol. 2.
- AA.VV. (2006), *Brand italiani*, Egea.
- ANDREINI D. (2009), *Misurare le attività di internet marketing*, FrancoAngeli.
- BECHERI E. (2009), *Rapporto sul Turismo Italiano 2009*, Franco Angeli.
- BENEVOLO C., GRASSO M. (2007), *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Franco Angeli.
- BEST R.J. (2005), *Market-Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall.
- BICK G. N. (2009), *Increasing shareholder value through building Customer and Brand Equity*, Journal of Marketing Management, vol. 25, No. 1-2, pp. 117-141.
- BUFFA F. (2010), *Domanda e offerta di sostenibilità nelle destinazioni turistiche. Il profilo del "Turista 4L" emerso da una ricerca sui viaggiatori CTS*, Mercati e Competitività, n° 2/2010.
- BUSACCA B., BERTOLI G. (2008), *Valore per il cliente, soddisfazione, fedeltà. Il contributo del marketing al valore d'impresa*, Egea, Milano.
- BUSACCA B., BERTOLI G. (2009), *Customer value. Soddisfazione fedeltà valore*, Egea.
- CANDELA G., FIGINI P. (2010), *Economia del turismo e delle destinazioni*, McGraw-Hill.
- CASARIN F., RISPOLI M. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà* Vol. 1 e 2, Giappichelli.
- CASARIN F. (2007), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Vol. 1, Giappichelli.
- CELANT A., FERRI M. A. (2009), *L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo*, Marchesi.
- CONFALONIERI M. (2004), *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli.
- CONFUTURISMO (2009), *Mobile@Tourism. Un mercato innovativo*, in collaborazione con Università di Roma Sapienza.
- COOK V.J. (2006), *Competing for customer and capital*, Thomson.
- COOPER C., FLETCHER J, Gilbert D. (2006), *Economia del turismo. Teoria e pratica*, Zanichelli.
- COOPER C., FLETCHER J, Gilbert D., WANHILL S. (2008), *Tourism: principles and practice*, Prentice Hall, Essex.

Riferimenti bibliografici

- CORIGLIANO ANTONIOLI M. (1999), *Strade del vino ed enoturismo Distretti turistici e vie di comunicazione*, Franco Angeli.
- CORIGLIANO ANTONIOLI M., Baggio R. (2002), *Internet & turismo. Tecnologie per competere*, Egea.
- CORIGLIANO ANTONIOLI M., Viganò G. (2004), *Turisti per gusto. Enogastronomia, territorio, sostenibilità*, De Agostini.
- COSTA P., MANENTE M. (2001), *Politica economica del turismo*, Milano Touring club Italia.
- COSTABILE M., RAIMONDO M. A. (2006), *Valore di marca: modelli e management*, Sinergie, Rapporti di ricerca, n.23, vol. 2.
- DALL'ARA G. (2009), *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, Franco Angeli.
- DELLA CORTE V. (2009), *Imprese e Sistemi Turistici: il management*, Egea.
- DI BERNARDO B., GANDOLFI V., TUNISINI A. (2009), *Economia e management delle Imprese. Capire e decidere nella crescente complessità*, Hoepli.
- ENTE NAZIONALE per L'AVIAZIONE CIVILE (2009), *Dati di traffico degli scali italiani*, Direzione Sviluppo Aeroporti.
- EUROPEAN COMMISSION, (Flash Eurobarometer) (2010), *Survey on the attitudes of Europeans towards tourism*.
- FARRIS P.W., Bendle T. N., Pfeifer P.E., Reibstein D.J. (2008), *Marketing Metrics*, Pearson Education.
- FIAVET (2010), Rapporto 2010-2011, *Il sistema dell'intermediazione turistica in Italia. Il mercato del turismo on-line: le prospettive della agenzie di viaggio*, Mercury.
- FINI M., GREGORI P. (2008), *Misurare le performance di marketing. Metriche e metodi quantitativi*, Franco Angeli.
- FIOCCA R., MARINO A., TESTORI M. (2006), *Brand Management. Valori e relazioni nella gestione della marca*, Etas.
- FIOCCA R. (2005), *Marketing impresa e mercato*, McGraw-Hill.
- GAO Y. (2010), *Measuring marketing performance: a review and a framework*, The Marketing Review, Vol. 10, No. 1, pp. 25-40.
- GARBELLI M. E. (2008), *Market-Driven Management, mercati competitivi e metriche di performance*, Symphonia Emerging Issues in Management, n. 1, 2008.
- GIACOMAZZI F. (2010), *Le metriche che rendono il marketing più affidabile*, Harvard Business Review Italia, n. 9/2010.

Riferimenti bibliografici

- GOLDSTEIN D. G., JOHNSON E. J., HERRMANN A., HEITMANN M. (2010), *Indirizzate i vostri clienti verso scelte migliori*, Harvard Business Review Italia in Marketing 2.0 Vincere le nuove sfide dei mercati interconnessi, Il Sole 24 Ore.
- GOLINELLI G. (2000), *L'approccio sistemico al governo d'impresa, Vol I, L'impresa sistema vitale*, Padova.
- GOLINELLI G..M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino.
- GUPTA S., LEHMANN D. (2006), *Il cliente come investimento. Il valore strategico del cliente*, Pearson Education.
- HARMER R., SIMMEL L. L. (2003), *How Much Market share Is Too Much?*, working paper, Customer Value Center, LLC, pag. 1
- HOLEHONNUR A., RAYMOND M.A., HOPKINS C.D., FINE A.C. (2009), *Examining the Customer Equity. Framework from a consumer perspective*, Journal of Brand Management published online 25 September.
- ISTAT (2010), *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero*.
- KELLER K.L., BUSACCA B., e OSTILLIO M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea.
- KUMAR V.(2008), *Il valore del cliente. Strategie per creare profitto e fidelizzazione*, Pearson Education.
- KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J. (2007), *Marketing del Turismo*, McGraw-Hill.
- LAMBIN J.J., (2008) *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano.
- LUO X. (2008), *When Marketing Strategy First Meets Wall Street: Marketing Spendings and Firms' Initial Public Offerings*, Journal of Marketing Vol. 72 (September 2008), 98–109.
- MARINO A. (2006), *Marketing sistemico e valorizzazione esterna d'impresa*, Cedam.
- MELA, Carl, GUPTA S. (2010), *Quanto vale il cliente che non paga?* Finanza Marketing e Produzione, Fascicolo 12, pag. 57-64.
- MITTAL V., SARKEES F., MURSHED F. (2008), *Il modo corretto per gestire i clienti non profittevoli*, Harvard Business Review Italia, fascicolo 5, pag. 63-74.
- MARCHI L. (2006), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli.
- MATTIACCI A. (2000), *Il Marketing strategico dei business di nicchia*, Cedam, Padova.
- MATTIACCI A.(2003), *Il marketing consumer based. Il modello della product offering*, Cedam, Padova.

Riferimenti bibliografici

- MATTIACCI A. (2008), *Nicchia e Competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Carocci.
- MICHOPOULOU E., BUHALIS D. (2008), *Performance measures of net-enabled hypercompetitive industries: The case of tourism*, International Journal of Information Management 28 (2008) 168–180.
- MODICA P. (2009), *Il Management dei rendimenti nelle imprese della ristorazione*, Economia Aziendale On-line, n° 4/2009.
- MOLTENI L., TROILO G. (2007), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill.
- NETCOMM (2010), *E-Commerce Consumer Behavior Report 2010*, Consorzio Commercio Elettronico Italiano.
- NIELSEN, ITALIA, *Media Monthly Report*, Novembre 2010.
- OSSERVATORIO ECOTUR NATURA (2010), *VIII Rapporto*.
- PASTORE A. (2009), *Market Driven Management nell'economia digitale*, Mercati e Competitività, n. 1/2009, pag. 5-11.
- PERONI G. (2008), *Fondamenti di Marketing turistico e territoriale*, Franco Angeli.
- RANCATI E. (2009), *Market Driven Management. Mercati globali e metriche di performance*, Giappichelli.
- RISPOLI M. (1989), *Le imprese industriali. Economia tecnologia, management*, il Mulino.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam.
- RISPOLI M., (2001), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli.
- RUST R. T., MOORMAN C., BHALLA G. (2010), *Ripensare il marketing*, Harvard Business Review Italia, in Marketing 2.0, Vincere le nuove sfide dei mercati interconnessi, Il Sole 24 Ore.
- SANCETTA G. (2005), *La valutazione del brand in una prospettiva integrata: parametri qualitativi e quantitativi*, in Congress papers, Congresso internazionale “Le tendenze del marketing”, Parigi, 21-22 Gennaio.
- SCOTT W. G. (2008), *Alcune riflessioni preliminari in tema di marketing metrics*, Micro e Macro marketing, vol. 17, fascicolo 3, pag. 405-412.
- SCIARELLI S. (2001), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova,.
- SCIARELLI S. (2007), *Il management dei Sistemi Turistici Locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli.

Riferimenti bibliografici

- SIMON H., BILSTEIN F. F., LUBY F., con MATTIACCI A. (2006), *La fine del mito della quota di mercato. Come avere successo nei mercati maturi*, Baldini Castoldi Dalai editore.
- TOURING CLUB ITALIANO (2009), *TurisMonitor 2010*, Centro Studi TCI.
- TOURING CLUB ITALIANO (2010), *TurisMonitor 2011*, Centro Studi TCI.
- TREACY M. SIMS J. (2004), *Take command of your growth*, Harvard Business Review, vol.82, n.4, pag. 127-133.
- ULRIKE G., YOO K. H. (2008), *Use and Impact Online Travel Review in Information and Communication Technologies in Tourism*, SpringerWien New York (USA).
- UNWTO (2010), *World Tourism Barometer, International Tourism Results and Prospects for 2011*.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2009), *Marketing strategico. I risultati delle strategie di marketing*, Egea.
- WIESEL T., SKIERA B., e VILLANUEVA J. (2008), *Customer equity: an integral part of financial reporting*, Journal of Marketing, vol. 72 (march 2008), 1-14.
- WEIR K. (2008), *Examining the theoretical influences of customer valuation metrics*, Journal of Marketing Management, Vol. 24, No. 7-8.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2010), *The Travel & Tourism Competitiveness, Report 2010-2011*.
- ZHANG J. Q., DIXIT A., FRIEDMAN R. (2010), *Customer Loyalty and Lifetime Value. An Empirical Investigation of Consumer Packaged Goods*, Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 18, no. 2 (spring 2010), pp. 127–139.

Sitografia

- <http://unwto.org/>
- <http://www.wttc.org/>
- <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/cooperation/tourism-satellite>
- <http://www.istat.it/>
- www.mobileworldcongress.com
- <http://www.msccrociere.it/it>