

Turismo e territorio in una logica combinata: un caso di studio

Elisa Giacosa, Chiara Giachino, Margherita Stupino

Sommario: 1.Obiettivi della ricerca – 2. Letteratura – 3. Metodologia della ricerca – 4. Il caso di studio Somewhere Tours & Events - 4.1 La storia dell'azienda - 4.2 Innovazione di prodotto - 4.3 Strategie di Marketing – 5. Discussione – 6. Conclusioni, Implicazioni, Limitazioni – Bibliografia.

Abstract

The tourism represents a source for the economic development of a territory and its qualification, as it impacts both on employment and qualification aspects. Our research is located in this area of action. The research purpose is to analyze the business model of an innovative tour operator, able both to meet customer needs – thanks to its technology standards – and to enhance its territory. This business model could be considered as a best practice for other companies belonging to the same sector or other ones linked to the territory. We used the case study method. We analyzed Somewhere Tours & Events, which operates in a niche market permitting customers to discover new places and stories linked to the territory. Its business model combines innovation to tradition within a certain territory. Indeed – in isolation terms – an innovative strategy does not permit to reach a competitive advantage, while only the attachment to the territory does not allow to exploit every new opportunity.

Keywords: settore turistico; innovazione di prodotto; valorizzazione del territorio

1. Obiettivi della ricerca

La ricchezza di un territorio è influenzata dal possesso e dalla valorizzazione di una serie di risorse, tra le quali si collocano il cibo e la cultura (Galati et al., 2015; Giacosa e Giovando, 2013). L'esaltazione delle suddette risorse avviene anche per merito del tessuto economico operante. Seppur caratterizzate da differenti modelli di business ed ambiti di azione, le aziende coinvolte sono accomunate dalla valorizzazione del territorio nel quale esse operano, il quale diventa un comune denominatore della loro attività imprenditoriale.

Nell'ambito delle aziende il cui modello di business è volto alla valorizzazione del territorio, si collocano quelle operanti nel settore turistico. Il business delle aziende operanti nel settore turistico è classificabile con riferimento alle differenti categorie di soggetti coinvolti. Tra questi, si collocano i tour operator (Garibaldi, 2008), i quali, in qualità di intermediari tra i fornitori di servizi (come le aziende alberghiere, le imprese di ristorazione, le compagnie aeree, le aziende di trasporto) e il consumatore finale, si occupano di realizzare pacchetti turistici finalizzati a differenti esperienze di viaggi e vacanze.

Nell'intento di soddisfare i bisogni dei consumatori, le aziende del settore turistico mirano al potenziamento delle risorse del territorio, tra le quali si collocano il cibo, il vino ed il patrimonio culturale.

Il turismo diventa, quindi, il motore dello sviluppo economico del territorio, nonché l'elemento di qualificazione del territorio stesso, sia in ambito occupazionale sia ambientale (Giacosa et al., 2015; Monge, 2002; Viassone, 2009 e 2012; Vrontis e Viassone, 2013).

A livello mondiale, il settore turistico mostra la sua rilevanza. Come è emerso da uno studio realizzato dalla World Tourism Organization, durante il 2014 il numero di turisti è aumentato del 4,4% rispetto al 2013, raggiungendo la cifra di 1,135 milioni di turisti. Il 51% del totale dei turisti ha visitato l'Europa, il 23% l'Asia e il 16% l'America. Ne consegue che l'Europa continua a rafforzarsi in ambito turistico: è il continente più visitato, generando un volume d'affari legato al turismo pari a 509 miliardi di dollari. Dal suo canto, anche l'Italia rappresenta un interessante mercato, in quanto essa si classifica al quinto posto come destinazione del turismo internazionale, registrando un introito pari a 45,5 miliardi di dollari.

Data la rilevanza del turismo sull'economia di alcuni Paesi, gli studiosi si sono particolarmente concentrati su una serie di aspetti che governano il settore stesso (Aiello, 1996; Buhalis, 1998; Santarelli, 1997; Sciarelli e Rossi, 2007; Tribe, 2011) e sul suo sviluppo (Murphy, 2013). Alcuni studiosi hanno analizzato l'operatività delle aziende nel settore (Cantino, 1994; Cercola, 1984; Dammacco 1992; Montanari, 2004).

Ferma restando la rilevanza del settore turistico, ogni azione volta a potenziare il territorio influenza sia la creazione della ricchezza per gli shareholders, sia il loro grado di soddisfazione: in termini di creazione di posti di lavoro, di opportunità per gli individui e, più in generale, di una serie di effetti benefici sull'intera comunità coinvolta.

La ricerca si colloca in tale ambito di azione. L'obiettivo è quello di analizzare il modello di business di una realtà aziendale innovativa del settore turistico, capace sia di soddisfare i bisogni del cliente mediante l'impiego di strumenti digitali, sia di valorizzare il suo territorio. L'intento è quello di creare delle best practices, da replicare in altre realtà aziendali operanti nello stesso settore, oppure in settori economici differenti ma assimilabili dalla valorizzazione del territorio.

Per raggiungere l'obiettivo della ricerca, una specifica RQ è stata definita, al fine di verificare quanto la valorizzazione del patrimonio del territorio possa alimentare la numerosità dei turisti che decidono di visitare lo stesso. Più nello specifico, la domanda della ricerca è stata la seguente: "in che modo il patrimonio del territorio può essere valorizzato in modo innovativo per attrarre nuovi turisti?"

La ricerca è stata condotta mediante il metodo qualitativo del case study. La scelta è ricaduta su Somewhere Tours & Events, che costituisce un caso rappresentativo in quanto esso abbina il patrimonio presente sul territorio con la profonda conoscenza dello stesso.

Tale ricerca si giustifica ricollegandosi ai profondi cambiamenti che hanno interessato il settore turistico nell'ultimo ventennio. Da un prodotto di nicchia, esso è diventato un bene di largo consumo. Ciò è avvenuto sia grazie alla diversificazione dell'offerta, sia grazie ai nuovi strumenti innovativi impiegati per l'erogazione del servizio. Ciò ha determinato un allargamento del target di riferimento, andando ad interessare una fascia molto ampia di clientela.

Il paper si struttura come segue. Il secondo paragrafo è dedicato all'analisi della metodologia impiegata, mentre l'analisi della letteratura sulle tematiche oggetto di studio avviene nel terzo paragrafo. La descrizione del case study avviene nel quarto paragrafo, il quale è seguito dalla discussione dei risultati. Come ultimo, le conclusioni della ricerca vengono arricchite con le implicazioni e le limitazioni della stessa

2. Letteratura

L'azienda operante nel settore turistico è volta a soddisfare certi bisogni umani (Borgonovi, 1973; Ferrero, 1987; Giacosa, 2011 e 2013). A tal fine, essa è volta ad identificare quel prodotto che, grazie alle sue caratteristiche tangibili ed intangibili, è in grado di soddisfare quel cliente che voglia essere coinvolta in una esperienza turistica.

In una logica customer centric, l'azienda si concentra sul cliente e non tanto sul prodotto (Gronroos, 2006), in quanto ciò permette di incrementare la customer retention (Bradley, 1994; Gartner, 1989; Gordon et al., 1994). Quando il cliente viene messo al centro dell'offerta commerciale, viene privilegiata la percezione dello stesso con riferimento all'occasione turistica, facendo percepire la bontà di quell'esperienza (King, 1990), ossia l'evento durante il quale il cliente

ha l'opportunità di conoscere un territorio e di apprezzare le risorse dello stesso (Casarin, 1996; Cohen, 1979; Cooper et al., 1993; Costa, 2002; Martinengo e Savoja, 1998).

In un'ottica di analizzare la percezione del consumatore, gli studiosi hanno analizzato le variabili che influenzano la stessa. Tra queste, si collocano la vastità e il grado di personalizzazione dell'offerta commerciale, le peculiarità della politica comunicativa adottata, la visibilità del brand (Aaker 2002; Aaker e Biel, 1993; Kapferer e Laurent, 1992; Michel, 2000), l'aspetto culturale legato al territorio (De Chernatony e McDonald, 2003; Saracco, 2008), nonché gli elementi distintivi del prodotto rispetto a quelli dei concorrenti (Galati et al., 2014; Kapferer, 2002; Migliore et al., 2015).

Con particolare riferimento all'aspetto culturale legato al territorio, particolare attenzione hanno rivestito le scelte commerciali delle aziende (Holloway, 1994; Pencarelli, 2001; Ryglová, 2011; Sciarelli e Della Corte, 2003). In particolare, è stato analizzato il concetto e valore di brand (Kim e Kim, 2005), oltre all'evoluzione della percezione dei consumatori (Chen e Chen 2010; Lee e Burns, 2004; Vajčnerová e Ryglová, 2013). L'applicazione del marketing culturale diventa uno strumento di valorizzazione delle risorse di un'area geografica (Franch, Moretti e Pencarelli, 2012). Vari mezzi comunicativi permettono all'azienda di combinarsi efficacemente con il suo contesto, avvantaggiando se stessa e, allo stesso, anche il territorio: si pensi agli eventi, sponsorizzazioni, attività di Marketing one-to-one, Internet Marketing e Social Media Marketing.

Il turismo, in qualità di servizio, è stato marcatamente osservato nei suoi elementi intangibili, legati sia allo sviluppo del territorio nel quale il servizio viene erogato, sia all'insieme di singoli servizi che compongono l'offerta (Giacosa et al., 2015; Monge, 2002). In particolare, un prodotto turistico possiede una serie di specificità (Gronroos, 2006; Page, 2009), legate alla dinamicità, alla stagionalità, all'immaterialità, alla personalizzazione, ed alla connotazione emotiva. In primo luogo, il turismo è un servizio dinamico, in quanto esso è legato alla mutevolezza del contesto, caratterizzato da un forte cambiamento. Infatti, la crisi dei consumi, l'invecchiamento della popolazione, nonché l'impiego dei canali digitali hanno fortemente influenzato sia la domanda di servizi turistici sia l'offerta. In secondo luogo, un servizio turistico è fortemente stagionale, in quanto esso è virtualmente deperibile: la commercializzazione dei prodotti last minute o last second lo dimostra (Sasser, 1976). In aggiunta, il suo connotato intangibile lo rende fortemente immateriale, dal momento che esso è privo di consistenza materiale; ciò rende possibile la promozione e la commercializzazione attraverso canali digitali (Guelfi e Giacosa, 2003). Inoltre, il prodotto turistico è fortemente personalizzabile, grazie alla sua intangibilità: l'azienda ha la possibilità di variare le caratteristiche dello stesso in relazione ai desideri ed alle esigenze del consumatore, forte anche del forte grado di interazione che è reso possibile dalle nuove tecnologie (Gronroos, 2006; Vargo e Lusch, 2006). Come ultimo, la connotazione emotiva che caratterizza il servizio avvicina il prodotto turistico ad una sorta di esperienza, la quale può creare una forte motivazione per il consumatore.

Considerando le caratteristiche del prodotto turistico, emerge la necessità di

una forte attenzione al connubio tra fattori tangibili e intangibili (Kotler and Scotti, 1993), anche nell'ambito del processo decisionale che riguarda la sua commercializzazione. Internet, che è stato giudicato uno strumento polivalente e trasversale (Giacosa, 2003), diventa un canale di erogazione che amplia l'offerta commerciale, rendendo disponibile il servizio a basso costo, in ogni luogo e con tempistiche accelerate.

Il fenomeno dell'e-tourism che ne deriva (Addis, 1999; Crescimanno et al., 2015; Marcussen 2001; Missikoff, 2001) favorisce lo sviluppo di una serie di soggetti economici, legati all'erogazione del servizio, che operano in qualità di tour operator e agenzie di viaggio (Massaroni, Golinelli e Ricotta, 2000). Il loro operato ne viene influenzato sia sul lato della realizzazione dei servizi, sia su quello della promozione e della commercializzazione.

In particolare, i social media hanno contribuito a modificare le strutture del potere nel mercato: una nuova generazione di consumatori sofisticata, difficile da influenzare, persuadere e mantenere nel tempo, diventa co-protagonista della creazione dell'offerta commerciale. Essi possono essere definiti dei "consumatori creativi": infatti, vengono coinvolti nella promozione o demolizione dei brand facendo ricorso alla creazione di video pubblicitari, nella modifica della proprietà dei prodotti e servizi e nella modalità erogativa (Mollick, 2005).

Ne consegue che ogni attività di marketing planning (Wood, 2010) e strategia deve contemplare le opportunità derivanti dagli strumenti offerti dalle nuove tecnologie, affinché le scelte di posizionamento (Solomon et al., 2009) rispettino le esigenze del cliente.

Il ricorso alle nuove tecnologie ha permesso un marcato cambiamento del contesto, il quale è stato interessato da una forte politica innovativa (Coombs et al, 1987; Hjalager, 2010; Mowery e Rosemberg, 1979). L'innovazione viene integrata nelle logiche di funzionamento del mercato: sia dal lato della domanda (poiché i consumatori sono sempre più tecnologicamente avanzati), sia dal lato dell'offerta (in quanto le aziende si stanno attrezzando per erogare i servizi in un'ottica anche digitale).

Ciononostante, l'analisi della letteratura fa emergere una certa lacuna negli studi aventi per oggetto la strategia innovativa al settore turistico, soprattutto con riferimento a case studies di successo (Tejada e Moreno, 2013; Giacosa et al., 2015). Tale lavoro si prefigge di colmare questo gap. L'intento è quello di definire il modello di business di un tour operator in grado sia di soddisfare le esigenze del cliente, sia di valorizzare il territorio nel quale esso opera. Ciò può generare la creazione di alcune best practices, replicabili in altre realtà aziendali operanti nello stesso settore, oppure in settori economici differenti ma assimilabili dalla valorizzazione del territorio

3. Metodologia della ricerca

L'obiettivo della ricerca è stato raggiunto attraverso la definizione della

seguinte RQ:

RQ: In che modo il patrimonio del territorio può essere valorizzato in modo innovativo per attrarre nuovi turisti?

La metodologia della ricerca è stata articolata nelle seguenti fasi:

- a) prima fase: l'analisi della letteratura, che è stata focalizzata su una serie di spunti di osservazione, inerenti il modello di business di un tour operator. Come effettuato nel paragrafo precedente, in primo luogo sono stati analizzati gli elementi distintivi del bisogno di un servizio turistico, nonché la percezione del prodotto turistico grazie alla combinazione tra elementi tangibili e intangibili. In secondo luogo, è stato indagato come una strategia innovativa possa influenzare sia la possibilità di arricchire l'offerta alla clientela, sia la modalità di erogazione del servizio. L'analisi della letteratura ha permesso di identificare un gap nella letteratura;
- b) seconda fase: la ricerca è stata condotta mediante il metodo qualitativo, poiché esso favorisce una delineazione meticolosa del contesto di osservazione, senza peraltro limitarsi ad una mera descrizione dello stesso (Chiucchi 2012; Hancock e Algozzine 2006; Thompson 1965). In particolare, si è scelto il metodo del case study per una serie di ragioni: esso è utile sia per analizzare un fenomeno contemporaneo, quale l'impiego dell'innovazione nel settore turistico (Benbasat et al., 1987; Bonoma, 1985; Yin, 1984), sia per rispondere alla research question, identificando un modello innovativo da applicare al settore turistico (Eckstein, 1975; Lijphart, 1971; Siggelkow, 2007).

Successivamente, è stata effettuata la selezione del caso di studio. Si è optato per un singolo caso di studio (George, 1979; George e McKeown, 1985; Gillham 2001; Gumesson, 2006; Maxwell, 2005; Merriam, 1988; Miles e Huberman 1994; Platt, 1992; Stake, 1998; Thiengnoi e Afzal, 2009). Il case study scelto è stato giudicato rappresentativo (Patton, 1990; Stake, 1995; Yin, 1984 e 2003) per una serie di ragioni: i) in primo luogo, le sue peculiarità lo rendono unico, rivelatore e pilota nella conduzione del suo modello di business; ii) le variabili che lo caratterizzano si prestano ad una loro analisi, soltanto grazie all'osservazione delle complesse relazioni tra le stesse; iii) il case study ha permesso di contestualizzare un fenomeno contemporaneo, anche se i confini tra quel fenomeno ed il suo ambito di riferimento non sono ben delineati (Re et al., 2014); iv) la conduzione del case study ha necessitato l'adozione di alcune teorie di riferimento, che hanno permesso una analisi e comprensione guidata del caso (Yin, 2003).

La scelta di un case study italiano è dovuta alla rappresentatività del settore turistico nell'economia del nostro Paese. La ricchezza delle risorse del territorio, abbinata allo spirito di imprenditorialità delle aziende che vi operano, ha certamente favorito un elevato apprezzamento da parte dei turisti, italiani e stranieri, che hanno scelto l'Italia come luogo culturale, di vacanza ed intrattenimento.

La conduzione del case study si è basata sull'adozione di un triplice strumento, che ha permesso la disponibilità di più fonti informative (Eisenhardt, 1989):

- una serie di fonti informative aziendali e non: in primo luogo, sono state impiegate le fonti informative rese disponibili dall'azienda, sia attraverso il sito web, sia mediante altro materiale informativo. Sono state, inoltre, consultate diverse banche dati di quotidiani economici, di riviste di marketing e di turismo, dalle quali sono emerse una serie di informazioni inerenti il caso di studio;
- inoltre, è stato inviato all'azienda un questionario al quale si è risposto in modo autonomo. Le risposte sono state poi analizzate dagli autori.
- come ultimo, è stata utilizzata l'intervista. L'intervista è stata effettuata a una delle due fondatrici di Somewhere Tours & Events. L'intervista, di natura qualitativa, è stata di tipo semi-strutturato (Alvesson, 2003; Alvesson e Deetz, 2000; Corbetta, 2003; Potter e Wetherell, 1987) ed è stata predisposta da tutti gli autori. La struttura dell'intervista è stata la seguente: una prima parte, di natura introduttiva, ha permesso di individuare le specificità del settore nel quale l'azienda opera, la storia e la struttura organizzativa della stessa; una seconda parte, avente per oggetto il modello di business aziendale, ha permesso di delineare il prodotto turistico globale offerto, nonché le modalità di erogazione dello stesso (Alvesson, 2003; Alvesson e Deetz, 2000; Corbetta, 2003; Potter e Wetherell, 1987).

Successivamente, ha avuto luogo l'analisi individuale dei risultati dell'intervista, affinché non vi fosse una influenza tra gli autori (Atkinson e Shaffir, 1998; Jönsson e Lukka, 2005). Come ultimo, è avvenuto un confronto dei risultati singolarmente ottenuti, dal quale sono emersi i tratti salienti del modello di business adottato dall'azienda.

L'adozione del case study non ha richiesto una generalizzazione statistica dei risultati; al contrario, è stata effettuata una generalizzazione analitica del fenomeno (Yin, 1984).

4. Il caso di studio Somewhere Tours & Events

4.1 La storia dell'azienda

"Somewhere Tour & Events" è stato fondato da Laura Audi e Nicoletta Ambrogio nel luglio del 1997 con l'obiettivo di far conoscere sotto una luce diversa una città che, nella mente delle persone, era associata all'industria dell'automobile e, al contempo, di valorizzare ciò che il territorio possiede ma che è sempre rimasto nascosto. Infatti, Somewhere organizza originali itinerari su Torino e dintorni, aprendo al pubblico luoghi che prima non erano visitabili oppure facendo conoscere la città di sera, momento della giornata in cui si vede tutto sotto una luce diversa.

Entrambe le fondatrici hanno grande esperienza nel settore del turismo: Laura Audi era caporeparto in Kuoni – Gastaldi a Torino, così come Nicoletta Ambrogio, che era una sua collega.

“Somewhere Tour & Events” oggi fattura circa 500 mila euro all’anno ed è l’unica realtà piemontese ad organizzare tour personalizzati a Torino; il suo staff è caratterizzato da una forte professionalità, creatività e, soprattutto, da una profonda conoscenza del territorio.

La struttura è snella: oltre alle due titolari, che si occupano principalmente di creare tour innovativi e di sviluppare la promozione, ci sono tre dipendenti, due dei quali si occupano di organizzare eventi, attività di programmazione e booking e una addetta all’area amministrativa. Infine, collaborano con Somewhere, circa 10 guide multilingue che accompagnano i turisti durante i tour.

Somewhere rappresenta una realtà del settore turismo strettamente legata alla conoscenza del territorio e alla cultura torinese.

“La nostra scommessa è stata quella di raccontare la magia e la trasmutazione della nostra Città che si scopre ancora meglio con le luci della sera, quando il traffico rallenta e Torino ridiventa quella affascinante Madama che ha ammaliato tanti uomini illustri del passato, da Cagliostro a Nostradamus, da Rousseau a Nietzsche” (intervista Laura Audi, fondatrice Somewhere).

4.2 Innovazione di prodotto

Il prodotto offerto da Somewhere Tours & Events si scinde in due categorie principali: Tour ed Eventi.

“I tour sono caratterizzati da due componenti fondamentali quali la ricerca e l’innovazione, mentre gli eventi si contraddistinguono principalmente per la creatività con cui vengono concepiti” (intervista Laura Audi, fondatrice Somewhere).

Di seguito, alcuni dei principali prodotti innovativi proposti:

- Meeting e pernottamenti in abbazie, castelli e musei aperti in esclusiva e selezionati per stupire e comunicare in un modo nuovo, coniugando la dimensione spirituale con il mondo reale.
- Visite guidate in esclusiva di palazzi privati, castelli, collezioni, musei a porte chiuse facendo vivere ai partecipanti l’emozione di un’esperienza unica ed inedita.
- Originali attività e team building: dedicata alle aziende. In particolare, tra le realtà straniere è molto apprezzata la pizza & pasta experience, ovvero un team building in cui tutti i partecipanti devono mettersi in gioco per preparare la pizza sotto la guida di un esperto pizzaiolo e poi terminare con l’assaggio dei manicaretti della squadra avversaria.
- Cene a tema con animazione: organizzazione di suggestive cene aziendali in location non ordinarie, con animazione in costume, cantanti d’opera o simpatici maghi.

Innovare un prodotto significa offrire un prodotto globale, ossia soddisfare le

esigenze del cliente in termini turistici a 360°: dalla proposta del tour, alla selezione di guide esperte ed interessanti, all'accoglienza, all'assistenza sul posto. Ciò è reso possibile dal fatto che il prodotto viene interamente creato, gestito e proposto direttamente dall'azienda.

Innovare un prodotto significa anche renderlo unico nel suo genere. Ecco perché in Somewhere dietro ogni visita di determinati luoghi c'è uno studio e un processo organizzativo e decisionale ben preciso: "il primo passo consiste nella ricerca archivistica e storica; in seguito un lavoro di verifica sul campo per verificare che i luoghi esistano ancora effettivamente ed infine un'attività di incontro e di accordi tra le diverse realtà per ottenere i permessi di aperture straordinarie con diversi soggetti quali ad esempio Città di Torino, Museo Pietro Micca, Enti privati (Palazzi) e Enti Ecclesiastici (Chiesa della Consolata).

Tale attività ha permesso all'azienda di creare alcuni percorsi "unici" e di protocollare un marchio registrato. I prodotti più di successo proposti sia ai privati che alle aziende sono Torino Magica e Torino Sotterranea" (intervista Laura Audi, fondatrice Somewhere).

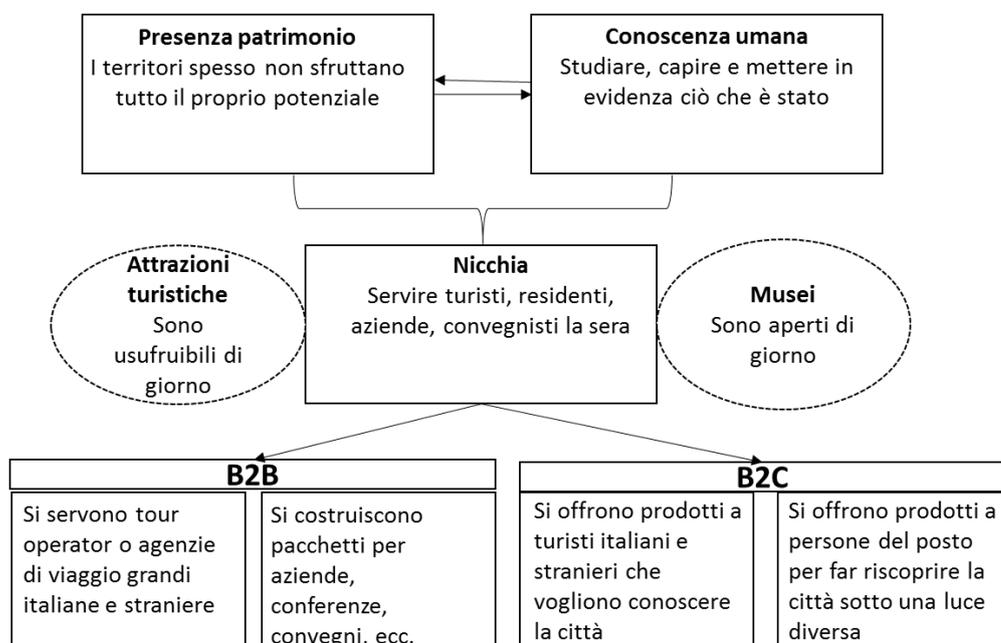
Ogni tipologia di prodotto è fortemente incardinata al territorio dove il servizio viene fruito dal consumatore; ciò fa sì che lo stesso tipo di prodotto turistico (ad esempio, Torino Sotterranea da parte di una famiglia, o Barolo Bike Trekking da parte di una coppia) sia avvertito in modo differente a seconda del territorio dove esso viene fruito.

Il prodotto offerto diventa un connubio di elementi tangibili e intangibili. In termini tangibili, il prodotto è alquanto vario, affinché le possibilità di scelta del consumatore siano molteplici.

Gli strumenti per quantificare la soddisfazione del cliente sono principalmente di digital marketing quali ad esempio recensioni su tripadvisor, recensioni su siti web e blog di viaggi e articoli su giornali nazionali ed internazionali.

La marcata attenzione per gli elementi intangibili fa sì che la politica commerciale di Somewhere tenda a trasformare tangibile anche quello che è intangibile, al fine di assicurare i potenziali acquirenti circa la soddisfazione del tour proposto. Si pensi ad esempio ai tour Torino Magica e Torino Sotterranea, che prima che diventassero dei veri e propri tour erano soltanto delle leggende torinesi. Somewhere ha deciso di scavare oltre la leggenda e di portare i turisti "alla scoperta di questi luoghi unendo la ricerca storica con quella culturale, il tutto unito con un pizzico di quel sentimento umano che è la curiosità ed il mistero che allarga la fruizione culturale non solo ad un pubblico di "colti", ma ad un target molto più ampio, quello dei curiosi" (intervista Laura Audi, fondatrice Somewhere).

Figura n. 1 – Il processo di creazione di prodotti turistici originali



Fonte: nostra elaborazione.

L'offerta commerciale è gestita in modo innovativo grazie ad un'ottica customer-centric: il cliente è messo al centro di ogni scelta aziendale, affinché il prodotto offerto risponda il più possibile alle sue esigenze. Ne consegue che il prodotto rispetta differenti stili di tour ed eventi a seconda del target di riferimento. Il target "aziende" è così suddiviso: 40% aziende torinesi, 20% aziende piemontesi (escluse quelle torinesi), 20% aziende di altre regioni italiane e 20% aziende straniere; il target "privati" invece 40% è rappresentato dai Torinesi, 20% dai Piemontesi (escluso Torino), 20% da altre regioni e 20% da turisti stranieri.

L'innovazione di prodotto viene quindi sintetizzata dal connubio tra la continua ricerca della creatività del prodotto offerto e la valorizzazione del territorio che esso trasmette, al fine di migliorare il trasporto emozionale del cliente.

Inoltre, è stato individuato con precisione il momento in cui mettere a disposizione il prodotto: la sera. "I turisti che visitano la città hanno le giornate programmate con le visite ai musei e alle varie attrazioni del territorio che nella quasi totalità dei casi sono aperte di giorno. I residenti in città o dintorni, normalmente lavorano di giorno, per cui la sera diventa per loro l'unico momento libero da dedicare ai propri piaceri. Le aziende e i convegnisti di giorno sono impegnati in workshop o incontri e, di conseguenza, anche per loro, il momento più usufruibile rimane quello serale" (intervista Laura Audi, fondatrice Somewhere).

La scelta del momento di offerta del prodotto diventa quindi strategica e contribuisce, con le altre caratteristiche, alla costruzione di un vantaggio competitivo.

4.3 Strategie di marketing

Nel 1997 erano in pochi a credere in un eventuale successo di quest'iniziativa imprenditoriale, tanto è vero che per ottenere i permessi dalle autorità e dai proprietari di diverse attrazioni non fu facile. La pubblicità tradizionale non è mai stata un obiettivo di Somewhere Tours & Events, soprattutto per i costi che richiedeva, ma la novità del prodotto offerto ha fatto in modo che la società potesse usufruire di pubblicità in modo gratuito: molti giornali, a livello nazionale e internazionale, parlarono della possibilità offerta da questi tour in modo entusiasmante. Soprattutto perché alcuni posti segreti e sconosciuti della città ora venivano aperti per chi avesse avuto abbastanza curiosità per prenotare un tour serale.

Le principali strategie di marketing -dirette e indirette- sono le seguenti: proposte dei tour in tutti gli hotel di Torino più importanti; rapporto consolidato con tour operator italiani e stranieri; partecipazione su invito a TV nazionali ed internazionali dedicate al mistero (es. Voyage, Raidue); articoli sui più famosi giornali nazionali ed internazionali (es. Corriere della Sera, La Stampa, Washington Post, ecc); interventi di personaggi famosi su alcuni tour (Piero Chiambretti, Dario Argento); recensioni su blog dedicati ai viaggiatori; mailing list con più di 17.000 contatti; sito web, anche in lingua inglese ed infine il "passaparola".

Negli ultimi anni, le aziende hanno dovuto adattare le proprie strategie di marketing alle varie esigenze del mercato e hanno fatto ricorso a diversi mezzi per mantenere la fedeltà alla marca dei clienti, compresi eventi, sponsorizzazioni, attività di Marketing one-to-one, Internet Marketing e Social Media Marketing. In particolare, i social media hanno cambiato le strutture di potere nel mercato, attraverso la nascita di una nuova generazione di consumatori dotata di maggior potere, sofisticata, difficile da influenzare, persuadere e mantenere nel tempo.

I consumatori hanno cambiato le proprie abitudini e per questo motivo Somewhere ha cercato di adeguarsi alle nuove esigenze: le persone utilizzano internet per lo svago la sera, quando ormai gli uffici sono chiusi; per non perdere potenziali clienti Somewhere ha dato la possibilità di prenotare e pagare i propri tour direttamente dal sito web. Più della metà delle persone che comprano i tour effettuano la propria prenotazione in autonomia dopo le 21. Ovviamente, nel caso di dubbi o problemi, i clienti hanno sempre la possibilità di rivolgersi agli uffici durante il giorno.

Per comunicazioni e offerte, invece, viene normalmente utilizzata la mailing list che sembra sempre riscuotere un buon successo.

Attualmente Somewhere sta lavorando all'individuazione di nuovi strumenti per comunicare con i clienti attuali e potenziali sfruttando la tecnologia. Semplificare la vita del consumatore (job to be done) è il primo modo per fidelizzare e ampliare le quote di mercato.

5. Discussione

I risultati ottenuti sull'analisi del caso Somewhere evidenziano come gli strumenti di digital marketing e i social media collegati ad un prodotto innovativo possano rendere il settore turistico maggiormente competitivo (Crescimanno e Galati, 2013 e 2014; Crescimanno et al., 2015) se utilizzati in modo da coinvolgere il turista e/o visitatore (Schimmenti et al., 2013).

In particolare, emerge l'importanza per un tour operator di possedere una versione del sito interattivo in cui è possibile effettuare direttamente le prenotazioni on line e una app per la versione mobile del sito in modo da agevolare l'accesso ai turisti nazionali ed internazionali; in secondo luogo ciò che contraddistingue un'organizzazione di tour e eventi sono i prodotti che esso offre.

Per rendere la gamma produttiva fortemente attrattiva, essa deve essere caratterizzata da una combinazione di elementi tangibili e intangibili (Farneti, 2007; Pellicelli, 2005):

sotto il profilo tangibile, l'offerta è alquanto ampia, affinché essa possa soddisfare le molteplici esigenze dei target di riferimento (Farneti, 2007; Pellicelli, 2005). Ogni tour ha il suo stile, affinché ogni target trovi in Somewhere il prodotto che meglio lo possa soddisfare ("Torino sotterranea" per i giovani e per le famiglie, "Torino magica" per i più curiosi);

Sotto il profilo intangibile (Pellicelli, 2005), la politica commerciale è orientata a soddisfare le aspettative ed i desideri del consumatore, affinché la sua esperienza legata ad un tour sia unica e irripetibile. Ciò avviene adottando un'ottica customer-centric (Giacosa, 2011 e 2012). Il cliente è infatti messo al centro di ogni scelta aziendale, affinché il prodotto offerto risponda il più possibile alle sue esigenze e gli permetta di vivere in prima persona la realtà del territorio visitato.

Somewhere si mostra un'azienda innovativa. Gli investimenti nell'innovazione interna sono dettati dalla necessità di mantenere il proprio vantaggio competitivo, in un settore dove la sfida dei concorrenti è alquanto marcata e le dinamiche settoriali possono causare una serie di vincoli e condizionamenti di differente natura (Ferrero, 1987; Sciarelli, 2003). La carta dell'innovazione viene giocata sia a livello di prodotto che di strategie di marketing.

La gestione innovativa dei prodotti si abbina infatti alle strategie di digital e social marketing.

Per le strategie di marketing il messaggio è semplice: sopravvivere nell'era in cui il consumatore detiene maggior potere richiede di dipendere meno dalle tradizionali strategie di Marketing di massa, di conoscere il ruolo della tecnologia

nella formazione del mercato e, cosa ancora più importante, di coinvolgere i nuovi strumenti tecnologici come strumento di marketing. Quest'ultimo aspetto diventa un vero e proprio imperativo strategico.

Nonostante ciò, i social network non svolgono ancora un ruolo rilevante per Somewhere che, per il momento, sembra prediligere strumenti più classici per divulgare informazioni.

Facendo riferimento alla *RQ*, i fattori di successo che permettono di attrarre nuovi turisti sono principalmente tre: conoscenza del territorio, creatività e capacità di programmazione e gestione turistica.

Ovviamente, questi fattori di successo, se ben amalgamati tra loro, rappresentano una fonte di vantaggio competitivo che difficilmente può essere replicato con lo stesso successo da nuovi competitor. Questo è uno dei motivi per cui Somewhere non ha veri competitor sul territorio ed è, nell'immaginario dei turisti, simbolo di tours curiosi ed interessanti legati alla tradizione e alla cultura del territorio: nonostante l'evoluzione del mercato e il conseguente cambiamento dei gusti e delle necessità dei consumatori, il punto fermo rimane l'attitudine ad anticipare le tendenze del mercato, mettendo il cliente al centro dell'osservazione e puntando ad offrire una giornata e/o un week end diverso ed affascinante.

6. Conclusioni, implicazioni, limitazioni

Il turismo rappresenta una risorsa fondamentale per l'economia di un Paese. Esso attiva lo sviluppo di un territorio, grazie alla valorizzazione delle risorse possedute. Ciò è reso possibile soltanto se esiste una giusta combinazione tra le suddette risorse (culturali, enogastronomiche e naturali) e l'imprenditorialità delle aziende che operano sul territorio.

Protagonisti dello sviluppo del territorio sono, tra gli altri, i tour operator, i quali fungono da intermediari tra le aziende fornitrici di servizi turistici ed i consumatori. A tal fine, è necessario che l'azienda si basi su un modello di business avvincente, in grado di combinare opportunamente ed in modo flessibile la mutevolezza della domanda con la varietà dell'offerta.

Tra l'altro, il settore turistico è stato oggetto di grandi cambiamenti nell'ultimo decennio, che hanno influenzato sia la manifestazione dei bisogni da parte dei consumatori, sia le modalità gestionali ed operative delle aziende.

Per essere vincente, il modello di business deve prevedere un forte radicamento sul territorio. Se il turismo è strettamente interconnesso al territorio, allora anche l'operato di una società deve esaltare le ricchezze dello stesso.

La formula vincente diventa, quindi, un connubio tra innovazione e radicamento al territorio. Un approccio innovativo, da solo, non può garantire all'azienda un vantaggio competitivo. D'altro canto, anche il solo radicamento al territorio non permette di sfruttare ogni possibilità che viene a crearsi.

In aggiunta, soltanto la combinazione tra elementi tangibili e intangibili può rendere competitiva ed attrattiva un'offerta commerciale. Tale combinazione,

però, diventa inefficace se il tour operator non si caratterizza per un certo grado di innovatività, sia nella produzione del servizio sia nella sua erogazione. A tal fine, quindi, una serie di strumenti digitali possono ampliare le possibilità di crescita: tra questi, si collocano un sito interattivo, nonché il possesso di una app.

Essendo un'azienda di servizi, il fattore "personalizzazione" riveste un peso di assoluto rilievo. Ne consegue la facilità di rendere il prodotto fortemente customer-centric, orientando la creazione della gamma produttiva e della politica commerciale verso le esigenze ed aspettative del consumatore. Il prodotto personalizzato, infatti, può regalare al cliente un'esperienza unica ed irripetibile.

La ricerca si caratterizza per una serie di implicazioni, le quali si ricollegano ai risultati conseguiti. Le risultanze della ricerca mettono in luce quanto il connubio tra innovazione e radicamento al territorio nel settore del turismo possa rappresentare un modello di business vincente, in grado di presidiare ogni passaggio e creare un prodotto altamente soddisfacente per il cliente. Inoltre, la strategia innovativa risulta essere determinante nelle varie fasi della filiera produttivo-distributiva, da coniugare attentamente con i valori di un particolare territorio. Soltanto un modello di business adeguato contribuisce a valorizzare e far crescere un territorio, intensificando, altresì, la riconoscibilità del brand sia da parte delle risorse umane (che vivono in quel territorio) sia da parte della clientela. Tali risultati fungono da stimolo agli imprenditori e ai manager, suggerendo la convenienza a forti investimenti in innovazione, ma gestire in modo complementare alla cultura territoriale.

La ricerca si caratterizza per una serie di limitazioni. Esse sono legate alla metodologia impiegata. In primo luogo, si è scelto di adottare il metodo del singolo case study. Seppur esso sia alquanto rappresentativo come illustrato nella metodologia, è auspicabile un allargamento dei confini della ricerca nel proseguo della stessa, sia sotto il profilo della numerosità dei casi analizzati, sia della replicabilità in altri settori. In aggiunta, la modalità di impiego dell'intervista può essere ulteriormente rivista, sia aumentando il numero delle stesse, sia indagando il pensiero di soggetti operanti in varie aree funzionali ed a vari livelli organizzativi.

Bibliografia

- Aaker D.A., (2002), *Building strong brands*, Simon & Schuster, London.
- Aaker D.A., Biel L., (1993), *Brand equity and advertising*, Laurence Erlbaum Associate, Hillsdale.
- Abernathy W.J., Clarke K.B., (1985), "Innovation: Mapping the winds of creative destruction", *Research Policy*, 14, 1, 3-22.
- Abernathy W.J., Utterback J.M., (1978), "Patterns of Industrial Innovation", *Innovation Technology Review*, 80, 7, 40-47.
- Alvesson M., Deetz S., (2000), *Doing critical management research*, Sage, London.
- Alvesson M., (2003), "Methodology for close up studies - struggling with closeness and closure", *Higher Education*, 46, 2, 167-193.
- Aiello G., (1996), *Economia e tecnica dell'azienda turistica: aziende alberghiere di viaggio e di ristorazione*, Hoepli, Milano.
- Arthur B., (1996), "Increasing returns and new world of business", *Harvard Business Review*, 74, 4, 20-38.
- Atkinson A.A., Shaffir W., (1998), "Standards for field research in management accounting", *Journal of management accounting research*, 10, 1, 41-68.
- Benbasat I., Goldstein D.K., Mead M., (1987), "The Case Research Strategy", *Studies of Information Systems*, 11, 3, 369-386.
- Bonoma T.V., (1985), "Case Research in Marketing: Opportunities Problems and a Process", *Journal of Marketing Research*, 22, 2, 199-208.
- Borgonovi E., (1973), *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali*, Giuffrè Milano.
- Bradley T.G., (1994), *Managing customer value*, Free Press, New York.
- Brusa L., (2004), *Dentro l'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Buhalis D., (1998), "Strategic use of information technologies in the tourism industry", *Tourism Management*, 19, 5, 409-421.
- Cantino V., (1994), *L'economia delle imprese di ristorazione collettiva*, Giuffrè, Milano.
- Casarin F., (1996), *Il marketing dei prodotti turistici*, Giappichelli, Torino.
- Chen C., F., Chen F.S., (2010), "Experience quality perceived value satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists", *Tourism Management*, 31, 1, 29-35.
- Cercola R., (1984), *Il fast food: strategie e gestione delle aziende di ristorazione rapida*, Cedam, Padova.
- Chicchi M., (2012), *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli, Torino.
- Clark K.B., (1985), "The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution", *Research Policy*, 14, 5, 235-251.
- Cohen E., (1979), *The Sociology of Tourism: Approaches Issues and Findings* *Annual Review of Sociology* 10 373-392.
- Coombs R., Saviotti P., Walsh V., (1987), *Economics and technological change*, MacMillan, Houndsmill.

- Cooper C., Fletcher J., Gilbert D., & Wanhill S., (1993), *Tourism Principles and Practice*, Pearson, Harlow.
- Corbetta P., (2003), *La ricerca sociale: metodologie e tecniche le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.
- Costa N., (2002), *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Hoepli, Milano.
- Crescimanno M., Galati A., (2013), Competitiveness of Italian wines on the international market. In confronting contemporary business challenges through management innovation, pp.686-704, Euromed press, Marseille.
- Crescimanno M., Galati A., (2014), "Competitiveness of Italian wines in the international market", *Bulgarian journal of Agricultural Science*, 20, 1, 12-22.
- Crescimanno M., Galati A., Siggia D., Tinervia S., (2015), "Web-sites quality and business performance: an empirical investigation in the sicilian wineries." In G.S.a.M.A. Demetris Vrontis (a cura di), *Management Innovation and Entrepreneurship. A Global Perspective*, pp. 129-151, Scholars Publishing, Cambridge.
- Dammacco S., (1992), *Le imprese di ristorazione*, Pirola Editore, Milano.
- Damanpour F., (1991), "Organisational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Accademy of Management Journal*, 34, 3, 555-590.
- Chernatony L., McDonald M., (2003), *Creating Powerful Brands*, Elsevier, Oxford.
- Drucker P.,F., (1954), *The Practice of Management*, Ney York: Harper & Ro,
- Eckstein H., (1975), *Case Studies and Theory in Political Science* in F,I, Greenstein & N,W, Polsby *Handbook of Political Science vol, 7 Political Science: Scope and Theory* (pp, 94-137), Reading: Addison-Wesley.
- Eisenhardt K.,M., (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Farneti G., (2007), *Economia d'Azienda*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrero G., (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Gartner W.B., (1989), "Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14, 1, 27-38.
- Garibaldi R., (2008), *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano.
- George A., (1979), *Case Studies and Theory Development: The Method of Structured*, Free Press, New York.
- George A., McKeown T., (1985), "Case Studies and Theories of Organizational Decision Making *Advances*" , *Information Processing in Organizations*, 2, 1, 21-58.
- Gerbarlo P., Bruno I., (2002), *Il marketing dell'ente pubblico*, Giappichelli, Torino.
- Giacosa E., (2003), *L'economia delle aziende della net economy*, Giappichelli, Torino.
- Giacosa E., (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino.
- Giacosa E., (2012), *Mergers and Acquisitions (M&A) in the Luxury Business*, McGrawHill, Milano.

- Giacosa E., Giovando G., (2013), *Tourism as a driver of growth for the hospitality and catering sector in Italy* 3rd International Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues, Barcelona, 3-4 October 2013.
- Giacosa E., Giachino C., Stupino M., (2015) "Il turismo come opportunità di valorizzazione di un territorio: un caso di studio", 403-423, in AA.VV., *Food and Heritage: sostenibilità economico-aziendale e valorizzazione del territorio*, Giappichelli, Torino.
- Gillham B., (2001), *Case Study Research Methods*, Continuum, London.
- Gordon G., Di Benedetto A., Calantone R., (1994), "Brand equity as an evolutionary process", *The Journal of Brand Management*, 2, 1, 47-56.
- Greve H.R., (2007), "Exploration and exploitation in product innovation", *Industrial and Corporate Change*, 16, 5, 945-975.
- Grönroos C., (2006), "Adopting a service logic for marketing", *Marketing Theory*, 6, 3, 317-333.
- Gumesson E., (2006), "Many to many marketing as grand theory: a Nordic School contribution", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14, 3, 412-428.
- Hancock D., R., Algozzine B., (2006), *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*, Teachers College Press, New York.
- Holloway J.K., (1994), *The Business of Tourism* 4th Edition, Pearson Longman, London.
- Henderson R.M., Clark K.B., (1990), "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 9-30.
- Hijalager A., (2010), "A review of innovation research in tourism", *Tourism Management*, 31, 1, 1-12.
- Kapferer J.N., (2002), *Ce qui va changer les marques*, Organisation, Paris.
- Kapferer J.N., Laurent G., (1992), *Sensibilité aux marques Marché aux marques marché sans marques*, Organisation, Paris.
- Kim H.B., Kim W.G., (2005), "The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants", *Tourism Management*, 26, 1, 549-560.
- King S., (1990), "Brand building in the 1990's", *Journal of Marketing Management*, 14, 7, 3-13.
- Kotler P., Scott W.G., (1993), *Marketing management*, Isedi Prentice Hall, Torino.
- Lee J., Graefe A.R., Burns R.C., (2004), "Service quality satisfaction and behavioral intention among forest visitors", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 17, 1, 73-82.
- Lijphart A., (1971), "Comparative Politics and Comparative Method", *American Political Science Review*, 65, 3, 691-93.
- Martinengo M.C., Savoja L., (1998), *Sociologia dei fenomeni turistici*, Guerini e Associati, Milano.
- Marcussen C.,H., (2001), *Trends in European Internet Distribution of travel and tourism*, Services Research Centre of Bornholm, Denmark.
- Maxwell J.A., (2005), *Qualitative Research Design- An Interactive Approach*, (2nd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks.

- Michel G., (2000), *La stratégie d'extension de marquee*, Vuibert, Parigi.
- Miles M.B., Huberman A.M., (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mintzberg H., (1979), *The structuring of organization*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Montanari A., (2004), *Mangiare Fuori, Logiche e Tecniche della ristorazione italiana dall'osteria al fast food*, Edifis, Milano.
- Mowery D., Rosenberg N., (1979), "The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies", *Research Policy* 8, 2, 103-153,
- Murphy P.E., (2013), *Tourism a community approach*, Routledge Library Editions, New York.
- Page S.J., (2009), *Transport and tourism: global perspectives*, Pearson Prentice Hall, New York.
- Patton M.Q., (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Thousand Oaks, London.
- Pellicelli G., (2005), *Il marketing*, Wolters Kluwer, Milano.
- Pencarelli T., (2001), *La diffusione di internet e del commercio elettronico nell'industria turistica nell'esperienza delle imprese alberghiere marchigiane* in Atti del Convegno su Il commercio elettronico dei servizi Sessione 1.
- Platt J., (1992), "Case study in American methodological thought", *Current Sociology*, 40,1, 17-48.
- Potter J., Wetherell M., (1987), *Discourse and social psychology; beyond attitudes and behavior*, Sage Publications, London.
- Re P.G., (2013), *La gestione dell'innovazione nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino.
- Re P.G., Giacosa E., Giachino C., Stupino M., (2014), *The management of innovation in the wine business* in 2nd International Symposium "Systems Thinking for a Sustainable Economy, Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice" Rome January 23-24 2014,
- Ryglóv K., (2011), "The Marketing Tools of Quality Management in Tourism Services", *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59, 2, 257-266.
- Santarelli E., (1997), "La relazione tra dimensione iniziale sopravvivenza e crescita delle imprese nel settore turistico in Italia", *Statistica*, 57, 1, 125-138.
- Saracco A., (2008), *Ristorazione e cultura del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Schimmenti E., Borsellino V., Galati A., (2013), "The importance of the web marketing strategies for the nurseries and gardening companies in the Southern Italy" In 5TH Annual Euromed conference of the Euromed academy of business: building new business models for success through competitiveness and responsibility, pp.1391-1401, Marseille.
- Siggelkow N., (2007), "Persuasion with Case studies", *Academy of Management Journal*, 50, 1, 20-24.
- Sciarelli M., Della Corte V., (2003), *Evoluzione del marketing nella filiera turistica: il ruolo dell'information & Communication Technology*, Paper presented at Universit degli Studi di Napoli Federico II Napoli IT.

- Sciarelli M., Della Corte V., (2006), *Risorse competenze e vantaggi competitivi: manuale di strategia*, Roma (trad. italiana Barney J,B, Gaining and sustaining competitive advantage), Upper Saddle River: Prentice Hall, Solomon M,R, Marshall G,W, Stuart E,W, Barnes B, & Mitchell V, (2009), *Marketing: Real people real choices*, Toronto: Pearson Education Inc,
- Sciarelli S., Rossi C., (2007), "Commercio e turismo: una sinergia da valorizzare Economia e Diritto del terziario", *Cassa di Risparmio di Genova e Imperia Ufficio Studi e Ricerche*, 1, 2, 315-342,
- Stake R., (1995), *The Art of case study Research*, Thousand Oaks, London.
- Tejada P., Moreno P., (2012), "Patterns of innovation in tourism: small and medium-size enterprises" *The service industries journal*, 33, 8, 749-758,
- Thompson A., V., (1965), "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 10, 1, 1-20.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., (2001), *Managing innovation: Integrated technological market and organizational change*, West Sussex England, John Wiley & Sons Ltd.
- Tribe J., (2011), *The Economics of Recreation Leisure and Tourism*, Elsevier, Oxford.
- Tushman M., Anderson P., (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, 31, 2, 439-465.
- Vajčnerová I., Ryglová K., (2013), Significance of quality dimensions in tourism services and their impact on customer decision-making process, In *Book of Proceedings of the 6th Conference Euromed, Confronting Contemporary Business Challenges Through Management Innovation* (pp, 1844-1856), Cyprus GR: Euromed Press.
- Vargo S.L., Lusch R.F., (2006), *Service-dominant logic: What it is what it is not what it might be*, In Lusch R, F, and Vargo S,L, (Eds,) *The service-dominant logic of marketing: Dialog debate and directions*, Armonk ME Sharpe New York 43-56.
- Viassone M., (2009), What makes Piedmont catching up? In D, Vrontis Y, Weber R, Kaufmann & S, Tarba (Ed,) *Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area 2nd Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business, Conference Readings Book Proceedings* (pp, 1825-1837), Cyprus GR: EuroMed Press.
- Viassone M., (2012), "On the choice of a mountain tourist destination, The evaluation of drivers by young people Enlightening Tourism", *Pathmaking Journal*, 2, 2, 26-46.
- Vrontis D., Viassone M., (2013), When Wine Meets Territory: The Italian Scenario, In *Book of Proceedings of the 6th Conference Euromed, Confronting Contemporary Business Challenges Through Management Innovation* (pp, 1898-1909), Cyprus GR: Euromed Press.
- Wood M.,B., (2010), *Essential guide to Marketing planning*, Pearson, Edinburgh.
- Yin R., (1984), *Case study research*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Yin R., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Sage Publication, Beverly Hills.

Elisa Giacosa

Ricercatore confermato in Economia aziendale
Dipartimento di Management
Università degli Studi di Torino
Corso Unione Sovietica 218/bis
10134 Torino
Tel: +39 011 6706013
Fax: +39 011 6706012
Email: elisa.giacosa@unito.it

Chiara Giachino

Ricercatore in Marketing
Dipartimento di Management
Università degli Studi di Torino
Corso Unione Sovietica 218/bis
10134 Torino
Tel: +39 011 6706051
Fax: +39 011 6706012
Email: chiara.giachino@unito.it

Margherita Stupino

Phd in Business and Management
Dipartimento di Management
Università degli Studi di Torino
Corso Unione Sovietica 218/bis
10134 Torino
Tel: +39 011 6706051
Fax: +39 011 6706012
Email: margherita.stupino@unito.it