

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

*LA CO-CREAZIONE DI VALORE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DEL SETTORE
ALBERGHIERO CALIFORNIANO - ELABORAZIONE DI UN PIANO DI MARKETING PER
ITH HOSTELS & ECO-LODGING*

Relatore:

Ch.mo Prof. MARCO BETTIOL

Laureanda CHIARA FRANZOI

Matricola n. 1225950

ANNO ACCADEMICO 2022- 2023

A Mamma e Papà,
a Filippo e Marta,
a Zio Nazzareno e Zia Silvia,
a tutte persone che hanno contribuito,
con il loro instancabile supporto,
al raggiungimento di questo traguardo.

Un speciale e sentito ringraziamento va anche ad UniPD
che mi ha dato l'opportunità di frequentare
l'Universidad del País Vasco e University of California San Diego
rendendo unico e stimolante il mio percorso accademico.

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1	
1 California	7
1.1 Il territorio e la sua evoluzione a meta turistica.....	7
1.1.1 Dalla colonizzazione alle linee ferroviarie	8
1.1.2 XIX secolo.....	10
1.2 Settore del turismo.....	12
1.2.1 Alloggi turistici.....	16
CAPITOLO 2	
2 La Co-Creazione di valore.....	21
2.1 Definizione di co-creazione di valore.....	21
2.1.1 L'effetto IKEA ed i preparati per dolci	23
2.2 Applicazione della co-creazione di valore nel marketing	26
2.2.1 Vantaggi e difficoltà	28
2.2.2 Il ruolo della tecnologia	30
2.3 Co-creazione di valore nel settore alberghiero	32
2.4 Adozione della co-creazione di valore nelle PMI	34
2.4.1 I benefici del coinvolgimento del cliente	38
CAPITOLO 3	
3 Pianificazione e sperimentazione della co-creazione di valore negli ostelli californiani: la catena ITH Hostels & Eco-Lodging.....	40
3.1 ITH Hostels & Eco-Lodging	41
3.2 Raccolta dati	42
3.3 Il campione	43
3.4 Le interviste	44
3.4.1 Analisi delle interviste	46
3.5 Pianificazione	51
3.6 Sperimentazione co-creazione di valore.....	53
3.7 Analisi risposte questionario	54
CONCLUSIONI.....	59
BIBLIOGRAFIA	61
SITOGRAFIA	63
INDICE FIGURE	72

INTRODUZIONE

Il turismo è un settore in continua crescita che porta benefici economici e sociali ai territori in cui opera. La California è una delle mete turistiche più gettonate al mondo, grazie soprattutto alla varietà di paesaggi e attrazioni che offre. Nel corso degli anni, il turismo ha assunto un ruolo sempre più importante nello sviluppo della California, divenendo una vera e propria fonte di reddito per il territorio.

Le prime forme di turismo in California risalgono alla colonizzazione del territorio da parte degli europei, con l'apertura delle linee ferroviarie che hanno permesso il collegamento con il resto degli Stati Uniti. Successivamente, nel XIX secolo, la California è divenuta meta di villeggiatura per le famiglie ricche provenienti dal Nord America, attratti dal clima mite e dalla bellezza del paesaggio.

Con il passare del tempo, il turismo in California si è sviluppato sempre più, diventando un vero e proprio settore centrale per l'economia dello Stato. Sono nati così numerosi alloggi per turisti, dai grandi alberghi a cinque stelle alle più modeste *guest house*¹. Oggi, la California è una delle destinazioni turistiche più apprezzate al mondo, in grado di offrire un'ampia scelta di alloggi e servizi ai visitatori.

L'elaborato da una visione d'insieme sul turismo californiano e tratta di testare un metodo applicabile a piccole e medie aziende che offrono alloggi a breve termine per renderle più competitive. La co-creazione di valore è un concetto che sta avendo sempre più successo negli ultimi anni, grazie alle numerose potenzialità che offre. Si tratta di una strategia di

¹ Def. *guest house* dizionario Treccani «Pensione, locanda o piccolo albergo senza particolari pretese.»

marketing basata sul coinvolgimento attivo dei clienti nella creazione del prodotto o del servizio. In questo modo, i clienti non sono più solo "destinatari" del prodotto, ma diventano veri e propri "co-creatori", contribuendo attivamente alla sua realizzazione.

La co-creazione di valore offre numerosi vantaggi sia agli imprenditori che ai clienti. Da un lato, infatti, permette di ottimizzare i costi di produzione, ridurre i tempi di realizzazione del prodotto e aumentarne la qualità, oltre a favorire la fidelizzazione e una più alta soddisfazione dei consumatori collaboranti. Dall'altro lato, i clienti hanno la possibilità di personalizzare il prodotto secondo le proprie esigenze e di sentirsi maggiormente coinvolti nella sua realizzazione.

Negli ultimi anni, la co-creazione di valore sta trovando sempre più applicazione nel settore alberghiero. Sono sempre di più, infatti, gli alberghi ed altre imprese del settore che coinvolgono i propri clienti nella progettazione e realizzazione dei servizi, dalla scelta dei menù alla preparazione delle camere. Questa strategia sta dando ottimi risultati sia agli imprenditori che ai clienti, grazie alla maggiore soddisfazione di questi ultimi.

ITH Hostels & Eco-Lodging è una catena di ostelli californiana che da anni opera nel settore turistico. L'azienda è da sempre impegnata nella promozione del turismo sostenibile e nella tutela dell'ambiente, offrendo alloggi eco-compatibili a prezzi contenuti.

Recentemente, ITH Hostels & Eco-Lodging, essendo un'impresa di dimensioni medie e dalle risorse limitate, ha deciso di valutare l'adozione della co-creazione di valore come strategia di marketing, coinvolgendo i propri clienti nella creazione dei servizi. Per fare ciò, l'azienda ha intervistato alcuni ospiti al fine di raccogliere i loro suggerimenti e le loro critiche, oltre a comprendere ciò che per loro apporta maggiormente valore alla loro permanenza. Dopodiché

è stato ultimato un questionario da distribuire ai clienti durante il soggiorno al fine di raccogliere informazioni riguardanti la loro soddisfazione e fidelizzazione, oltre a rilevare possibili variazioni di queste ultime in relazione all'introduzione della possibilità di co-creare alcuni servizi con l'azienda. In base alle risposte ottenute, l'azienda procederà all'introduzione della co-creazione di nuovi servizi come strategia di marketing.

CAPITOLO 1

California

Dalla sua colonizzazione ad oggi la fonte di attrazione verso questa regione è mutata in molteplici occasioni. Ora una delle mete turistiche più ambite degli Stati Uniti, lo Stato della California fino alla fine del diciannovesimo secolo non dispose di buone connessioni tra la sua parte settentrionale e meridionale, ed ancor meno con gli Stati confinanti. Solo con l'installazione delle linee ferroviarie si ebbe un omogeneo aumento della popolazione in tutto il territorio ed un primo sviluppo del turismo, ponendo fine all'isolamento degli abitanti e rendendo così il turismo un importante contributo all'economia dello Stato.

1.1 Il territorio e la sua evoluzione a meta turistica

Con una superficie di ben 547.291 km², la regione della California include catene montuose, valli, deserti e più di 4.630 km di costa. Così come varia la morfologia del territorio, analogamente è vario anche il clima: nelle vette più alte il clima è rigido e consente abbondanti nevicate nel periodo invernale adatte al funzionamento di impianti sciistici, la temperatura nelle zone desertiche oscilla da un estremo all'altro tra il giorno e la notte, mentre la costa è caratterizzata da un clima mite che attrae amanti del surf durante tutto l'anno.^{2 3 4}

Gli originari abitanti della California sono i Nativi Americani Ohlone (Glaser, 2003). Prima dell'arrivo degli europei si stima che più di 300.000 indigeni abitassero sulle coste e zone

² "California." Enciclopedia Treccani

³ "Bassa California." Enciclopedia Treccani

⁴ "California." Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica, inc.

montuose organizzati in piccoli clan o gruppi familiari. La geografia fisica del territorio, considerando le catene montuose e le zone desertiche, ha reso difficili gli spostamenti di lunga distanza e mantenuto isolati i diversi clan di indigeni californiani tra loro, oltre che da altre popolazioni native. Gli indigeni della California Ohlone non sono quindi collegati ai Nativi Americani delle Grandi Pianure, non condividono la stessa cultura né si possono osservare somiglianze fisiche evidenti.⁵

1.1.1 Dalla colonizzazione alle linee ferroviarie

Nel sedicesimo secolo, si considerava California solo la penisola ora conosciuta come Bassa California. Quando i primi coloni spagnoli raggiunsero la costa ovest della penisola della Bassa California credettero di essere sbarcati su un'isola, solo successivamente si scoprì che quella porzione di terra si estende a nord e venne annessa così l'Alta California, divenuta poi trentunesimo Stato parte degli Stati Uniti il 9 settembre 1850.^{6 7}

La colonizzazione spagnola della Bassa California iniziò verso il 1530 attraverso l'azione combinata di forze militari e frati francescani. Solo nel 1769 venne raggiunta l'attuale area di San Diego ed istituiti anche lì presidi e missioni, dove era compito delle missioni convertire i Nativi Americani ed istruirli alla vita coloniale spagnola. Prima della fine del diciottesimo secolo gli spagnoli ottennero il controllo dell'intera Alta California (Glaser, 2003).

⁵ "California as I Saw It: First-Person Narratives of California's Early Years, 1849-1900." The Library of Congress

⁶ *Ibidem*

⁷ "Order of States' Admission." Arkansas Secretary of State

Nel 1808 iniziarono i primi scambi con altre popolazioni. I coloni spagnoli, indeboliti dalle rivolte delle loro colonie per ottenere l'indipendenza, rimossero il veto di commercio con mercanti non spagnoli in California per contrastare l'insufficienza di beni che erano in grado di consegnare ai vari insediamenti e lasciando così aperto il commercio con Francia, Inghilterra, Russia e Stati Uniti.

Quando nel 1821 il Messico ottenne l'indipendenza ottenne anche il controllo dell'intera California. La necessità di stabilire l'ordine all'interno della nuova Repubblica Messicana e la distanza e vastità della California resero difficile il mantenimento di un pieno controllo di quest'ultima, venne concessa l'immigrazione e la proprietà di terreni ai non ispanici⁸. Dopo poco più di vent'anni la Repubblica Messicana si dovette scontrare con soldati statunitensi ed immigrati insediati nel territorio Californiano, la cosiddetta Guerra Messicana terminò nel 1847 a favore degli Stati Uniti (Glaser, 2003).

L'anno successivo venne scoperta la presenza dell'oro a Coloma, nel fiume American, situato a nord-est rispetto alla città di San Francisco. La California Gold Rush ebbe inizio, i villaggi in tutta la California si svuotarono e ci fu un'emigrazione di massa verso nord (Glaser, 2003). Con lo spargersi della voce iniziarono ad arrivare viaggiatori dall'Europa, Cina, Stati Uniti, Messico e altri Paesi in cerca di fortuna, ci fu un abbondante incremento della popolazione e spostamento del potere economico, precedentemente concentrato nella zona sud della California. La popolazione triplicò tra il 1847 ed il 1860, i bacini auriferi si fecero eccessivamente affollati cosicché si dovettero sviluppare altre forme di sostentamento e nuovi centri dove ci si potesse dedicare ad altre professioni.

⁸ "California as I Saw It: First-Person Narratives of California's Early Years, 1849-1900." The Library of Congress

Quando le linee ferroviarie vennero costruite si ebbe una ridistribuzione più equilibrata della popolazione e dell'attività economica, che non essendo più puramente incentrata sulla ricerca dell'oro fece perdere a San Francisco ed il resto del nord della California il suo monopolio sull'economia della regione. Una volta resa la California più facilmente percorribile, la popolazione di Los Angeles quadruplicò nel 1880 e si iniziò a promuovere il sud californiano, anche chiamato SoCal, come luogo utopico. Le linee ferroviarie non solo collegarono le diverse aree del territorio, ma anche gli Stati confinanti, rendendo accessibili le meraviglie naturali narrate dai ricercatori d'oro tornati in patria a tutti i curiosi. Venne così resa possibile la nascita del turismo in California.⁹

1.1.2 XIX secolo

Dal turismo del diciannovesimo secolo, tuttavia strettamente legato all'attività ferroviaria e promosso dal gruppo ferroviario stesso per favorire i propri servizi, nel ventesimo secolo con l'avanzamento tecnologico avanza anche la complessità e portata di questa industria.

Il principale momento di svolta per il turismo: la diffusione dell'automobile nei primi anni del ventesimo secolo. Cambiano le modalità di viaggio e le necessità dei viaggiatori, cosicché i servizi offerti si adattano alla nuova richiesta. I servizi di pernottamento iniziano a spaziare da strutture di lusso a varianti più economiche, quando prima era necessaria la vicinanza ai principali centri ed alle stazioni ferroviarie, ora, con l'arrivo dell'automobile, iniziano a diffondersi motel e parchi a tema nelle periferie (Souther, 2018).

⁹ *Ibidem*

Come dice J. Mark Souther, se prima alcuni si lamentavano che i vantaggi portati dal turismo erano limitati a zone ridotte e ne beneficiavano in pochi, con l'avanzamento del ventesimo secolo l'attività turistica si espanse maggiormente diventando indiscutibilmente uno dei settori principali prima dell'avvento del ventunesimo secolo.

Il ventesimo secolo fu in generale un periodo tendenzialmente florido per lo Stato della California. Dal 1960 la California è lo Stato più popolato degli Stati Uniti d'America (Desjardins, 2019). Alcuni attratti dalla diversità del territorio, altri dalla presenza del petrolio, altri dallo sviluppo di nuovi studi cinematografici ed altri ancora dalla necessità di manodopera durante la Seconda Guerra Mondiale o per l'esplosione del settore della tecnologia nella Silicon Valley, tra il 1917 ed il 1967 la popolazione dello Stato della California aumentò del 504% (Desjardins, 2019).

Tra le principali attività stanziate in California che resero lo Stato celebre ed attrassero grandi numeri di turisti, oltre alla geografia del territorio e città famose, abbiamo studi cinematografici di Hollywood come Paramount, 20th Century Fox e Warners Brothers (Starr, 1997). Nell'industria del cartone animato, Disney coprì un'importante posizione ed aprì il primo parco a tema Disneyland nel 1955 ad Anaheim. Nel 1964 aprì a San Diego il primo parco a tema acquatico SeaWorld. Inizialmente pensato per essere un ristorante sottomarino, il progetto SeaWorld evolse e ne risultò un parco zoologico marino di circa 85.000 m² che ospitò più di 400.000 visitatori nel suo primo anno di apertura secondo SeaWorld Parks & Entertainment™.

Nel 1995 il governatore della California Pete Wilson per incentivare ulteriormente il turismo promulgò il *Tourism Marketing Act*, che, come specificato dal *California Office of Tourism*,

consiste nell'autorizzare la fondazione di un'azienda no-profit di pubblico beneficio, *Visit California*, per promuovere la California come meta turistica nel tentativo di ampliare il mercato.¹⁰

Alla fine del ventesimo secolo l'economia dello Stato della California era l'ottava più florida al mondo, con un prodotto lordo annuo di 800 miliardi di dollari statunitensi nel 1991. Nel 1995 il turismo portò ben 52 miliardi nelle casse dello Stato.¹¹

1.2 Settore del turismo

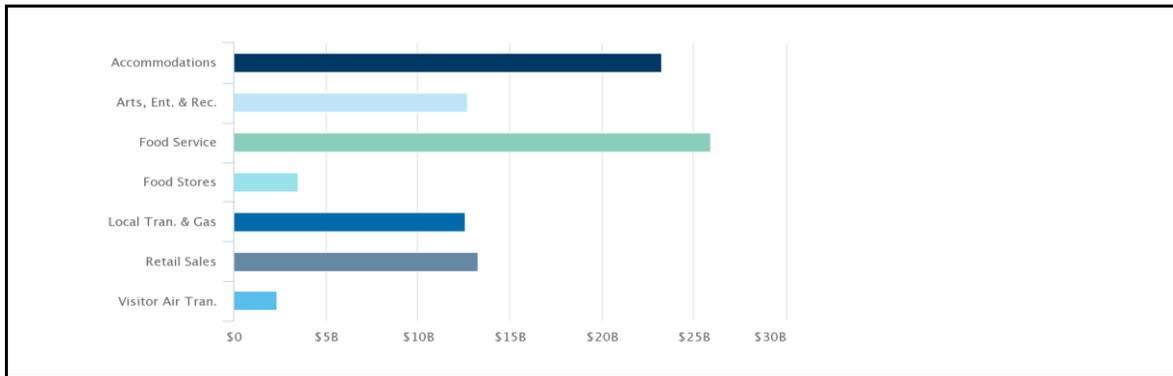
Come visto, il turismo ha un peso non trascurabile per l'economia ed il mercato del lavoro dello Stato della California. Considerando i dati disponibili e l'intervallo di tempo dal 2016 al 2019, c'è stato un graduale aumento dei visitatori annui che ha raggiunto i 286 milioni in totale nel 2019, prima del crollo dovuto alla pandemia. La stessa tendenza, con una crescita tuttavia più rapida, è riscontrabile nelle entrate annue correlate alle spese turistiche. Nel 2019 i turisti spesero \$144.9 miliardi, risultato che si prevede di sorpassare nel 2023.

I settori che ottengono le maggiori entrate sono la ristorazione con \$25,9 miliardi annui, gli alloggi turistici con \$23,3 miliardi annui e la vendita al dettaglio con \$13,3 miliardi annui (Fig. 1.1).

¹⁰ "Assessment Regulations." California Office of Tourism

¹¹ "The California Economy." Legislative Analyst's Office, gennaio 1995

Figura 1.1 Suddivisione spese di viaggio per segmento dell'industria del turismo (in miliardi)



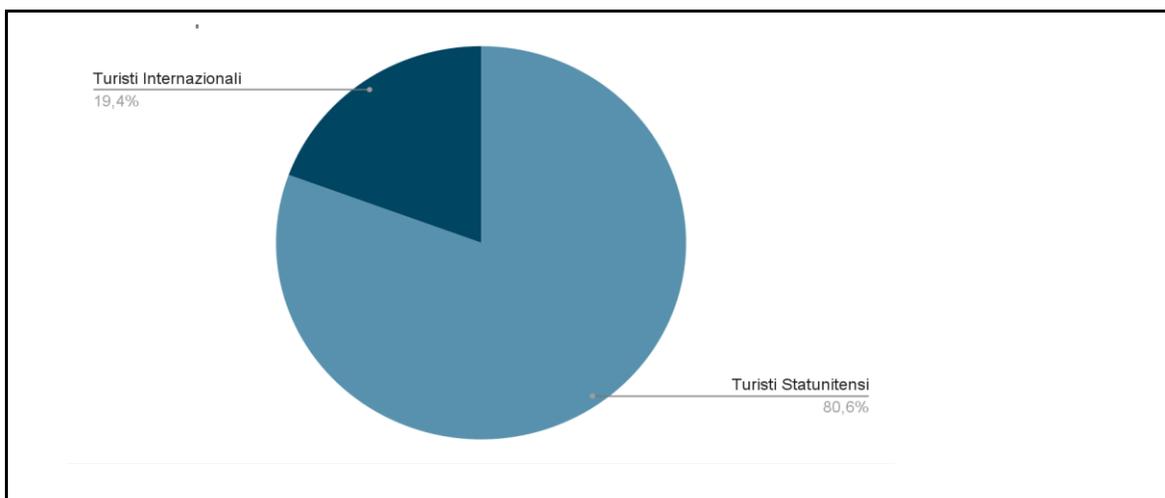
Fonte: Visit California, 2022

Dei 286 milioni di visitatori nell'anno 2019, 17,9 milioni sono turisti internazionali. Prendendo atto che la spesa totale effettuata da turisti internazionali che hanno visitato la California nel 2019 è stata di \$28,1 miliardi (Fig. 1.2), ogni visita da parte di un turista non statunitense ha procurato in media un'entrata di \$1.600.

È invece più bassa la spesa media dei turisti statunitensi, i 268.1 milioni di visite hanno portato in media approssimativamente \$400 ciascuna. Il 75% in meno rispetto ad una visita da parte di un turista internazionale. Rimangono in ogni caso i turisti statunitensi la fetta principale di mercato.¹²

¹² "California Travel-Related Spend & Visitation Forecast (October Update)." Visit California, 18 ottobre 2022

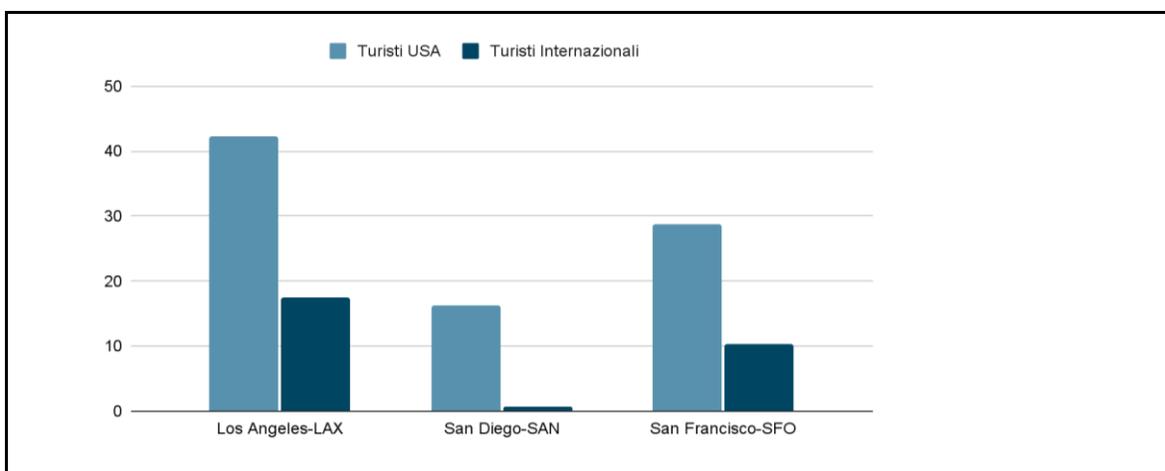
Figura 1.2 Totale spese turistiche - Stato della California 2019



Fonte: Visit California, 2022

Turisti di tutte le etnie e nazionalità visitano ogni anno i principali luoghi di interesse dello Stato. Analizzando le statistiche aeroportuali, i tre aeroporti californiani più trafficati sono in ordine di popolarità: Los Angeles-LAX con 59,7 milioni di passeggeri nel 2019, San Francisco-SFO con 39 milioni ed infine San Diego-SAN con 16,9 milioni (Fig. 1.3).¹³

Figura 1.3 Aeroporti - Traffico passeggeri in milioni 2019



Fonte: Tourism Economics, 2022

¹³ “California Airport Passenger Traffic - August 2022.” Visit California, 17 novembre 2022

Riguardo alla provenienza dei turisti, le principali nazioni d'origine dei viaggiatori internazionali nel 2019 sono: il Messico con 7,7 milioni di visitatori, il Canada con 1,7 milioni, la Cina con 1,5 milioni, l'Inghilterra con 750 mila, l'Australia con 610 mila, il Giappone con 560 mila, la Corea del Sud con 510 mila e la Francia con 510 mila.

I turisti statunitensi del 2019 invece provengono 126,4 milioni dallo Stato della California, 12,3 milioni dall'Arizona, 10 milioni dal Nevada, 9,9 milioni dal Texas, 6,1 milioni da Washington, 5,2 milioni dall'Oregon, 4,8 milioni da New York e 4,1 milioni dal Colorado.

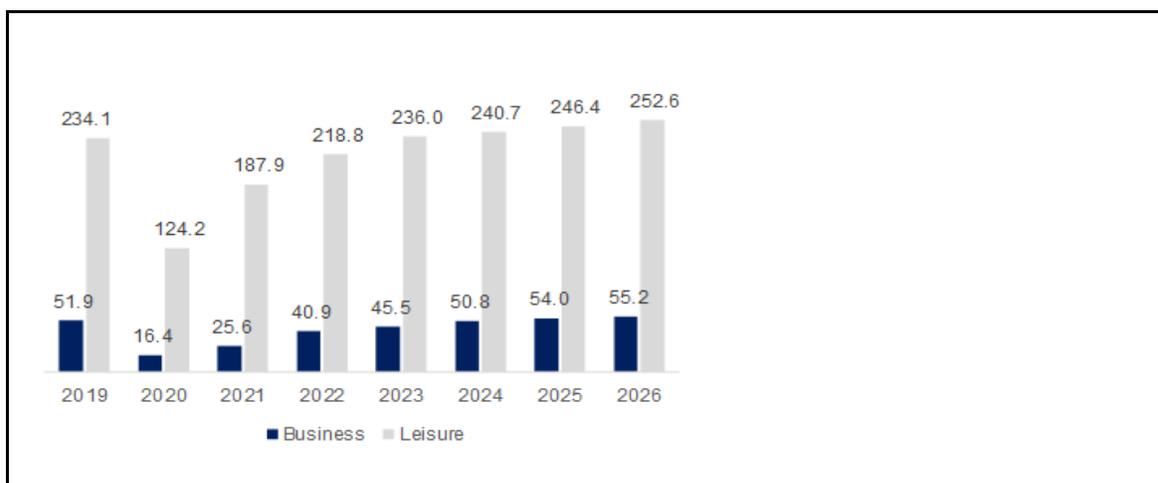
Secondo i dati rilevati relativi all'anno 2022 c'è stata una diminuzione delle visite da parte dei turisti statunitensi, la caduta causata dalla pandemia è stata del 45%, ma per la fine del 2022 il flusso di turisti è tornato al 95% di quello del 2019.

Se guardiamo i dati inerenti alle visite da parte di turisti internazionali successive alla pandemia invece il recupero è stato solamente del 63%. La Cina nel 2019 era il terzo paese per flusso di turisti, nel 2022 il nono con un traffico più basso dell'88%.

Un altro elemento che ci permette di avere un panorama più dettagliato del turismo californiano è la suddivisione dei viaggiatori secondo lo scopo della loro permanenza, ricreativo o per affari. Come osservabile nel grafico successivo (Fig. 1.4) la parte di visitatori in vacanza è nettamente maggiore rispetto a quella di chi viaggia per lavoro.¹⁴

¹⁴ "California Travel-Related Spend & Visitation Forecast (October Update)." Visit California, 18 ottobre 2022

Figura 1.4 Visitatori per fini ricreativi (leisure) o affari (business) in California



Fonte: *Tourism Economics*, 2022

1.2.1 Alloggi turistici

La classificazione del sottosectore “*accommodation*”, cioè tradotto dall’inglese “alloggio”, secondo il *North American Industry Classification System (NAICS)*¹⁵ è la seguente:

«Industries in the Accommodation subsector provide lodging or short-term accommodations for travelers, vacationers, and others. There is a wide range of establishments in these industries. Some provide lodging only, while others provide meals, laundry services, and recreational facilities, as well as lodging. Lodging establishments are classified in this subsector even if the provision of complementary services generates more revenue. The types of complementary services provided vary from establishment to establishment.»

¹⁵ Standard utilizzato dalle agenzie statistiche federali nella classificazione degli stabilimenti commerciali allo scopo di raccogliere, analizzare e pubblicare dati statistici relativi all'economia aziendale degli Stati Uniti.

Traduzione:

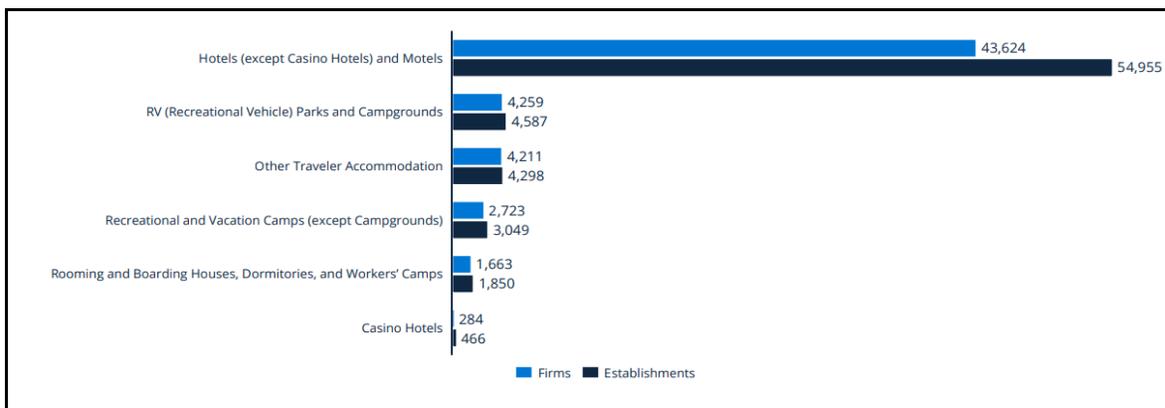
«Le industrie del sottosettore degli alloggi forniscono alloggio o sistemazioni a breve termine per viaggiatori, vacanzieri ed altri. Esiste un'ampia gamma di stabilimenti in queste industrie. Alcuni forniscono solo alloggio, mentre altri forniscono pasti, servizi di lavanderia e strutture ricreative, oltre all'alloggio. Gli stabilimenti per l'alloggio sono classificati in questo sottosettore anche se la fornitura di servizi complementari genera maggiori entrate. I tipi di servizi complementari forniti variano da stabilimento a stabilimento.»

L'industria alberghiera della California è altamente diversificata e include alberghi di lusso, alberghi di medio livello ed alberghi economici. La maggior parte dei turisti che visitano la California alloggia in alberghi di medio livello o economici. Gli alberghi di lusso tendono ad avere una clientela più internazionale, mentre gli alberghi di medio livello ed economici hanno una clientela più diversificata con distinte abitudini di viaggio. Gli alberghi della California devono essere in grado di soddisfare le differenti esigenze dei loro ospiti (Souther, 2018).

Nel 2019 gli Stati Uniti contavano 69.205 stabilimenti nel sottosettore degli alloggi, di cui 79,41% alberghi e motel, 6,63% campeggi e 2,67% tra pensioni, dormitori e alloggi per lavoratori (Fig. 1.5).¹⁶

¹⁶ “Accommodation in the U.S. – Industry Insights & Data Analysis.” Statista, ottobre 2022

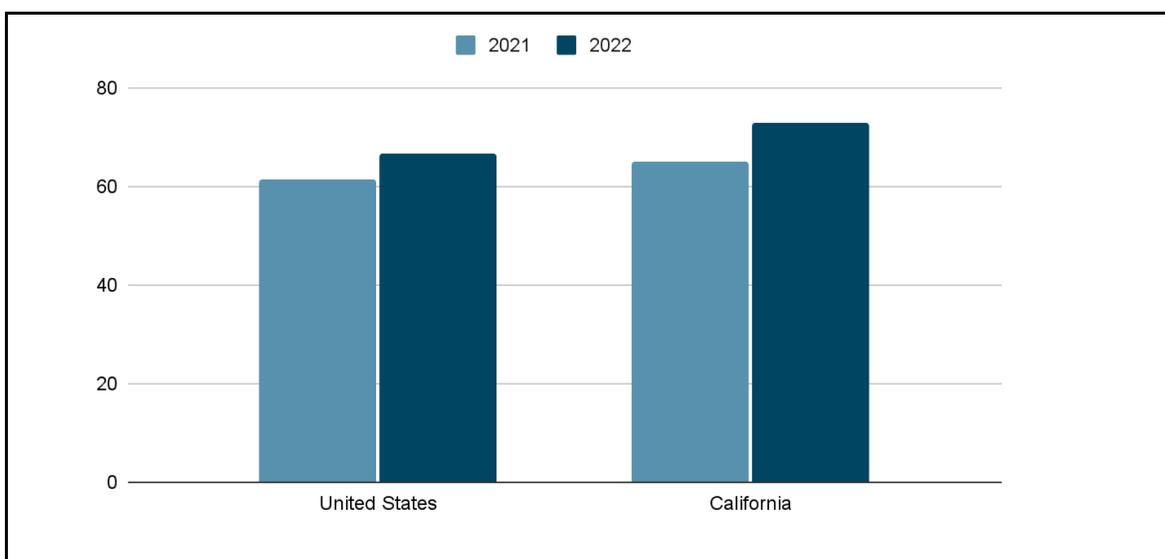
Figura 1.5 Numero totale di attività e strutture per sottocategoria 2019



Fonte: U.S. Census Bureau 2022; Statista 2022

Utilizzando i dati inerenti alla categoria più ampia, quella degli hotel, possiamo osservare dal *California Lodging Report* fornito da *Visit California* che lo Stato della California nonostante abbia un prezzo medio per notte più alto del 28,01% rispetto al prezzo medio per notte statunitense, ha una percentuale di occupazione delle stanze d'hotel più elevata (Fig. 1.6), generando un'entrata per camera disponibile in media pari a \$143,94.

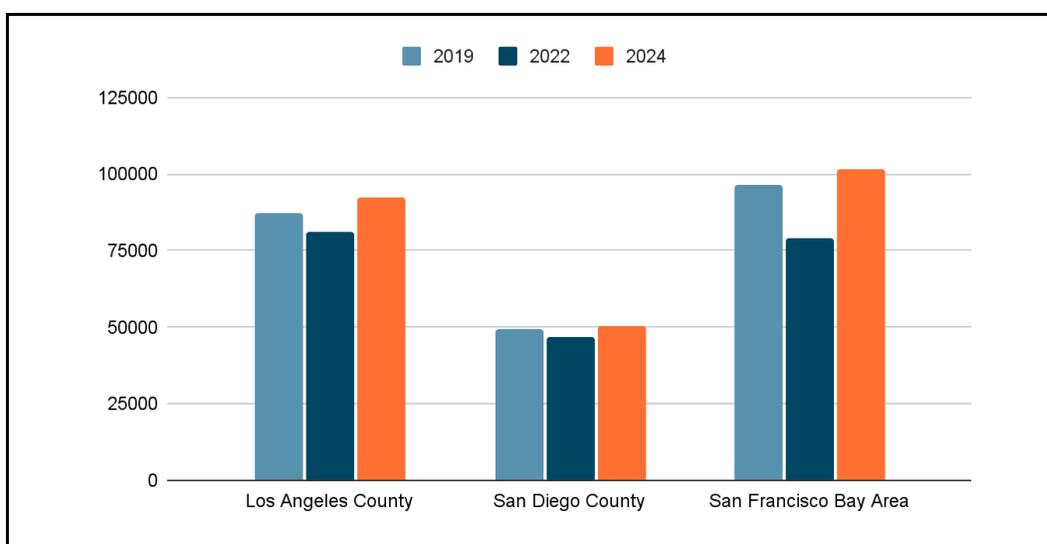
Figura 1.6 Percentuale occupazione hotel



Fonte: Visit California, 2021

Dal *California Regional Lodging Forecast* possiamo osservare che la percentuale di occupazione delle stanze d'hotel nel 2022 è vicina a quella del 2019, periodo pre-covid, e si prevede recuperi il 7% mancante entro l'anno 2024 (Fig. 1.7). Sebbene l'occupazione non sia tornata esattamente allo stesso livello di prima della pandemia, le entrate del 2022 correlate agli alloggi turistici hanno superato quelle del 2019 e si prevede raggiungano i 32,1 miliardi annui nel 2024.

Figura 1.7 Richiesta giornaliera di stanze



Fonte: Visit California, 2022

Le piccole e medie imprese alberghiere rappresentano una importante quota del settore ricettivo in California. Per piccole imprese l'*United States Census Bureau*¹⁷ si riferisce ad aziende con meno di 50 dipendenti, le medie imprese possono avere tra i 50 ed i 499 dipendenti, mentre le grandi aziende sono composte da 500 o più dipendenti.¹⁸ Secondo l'Associazione americana dei viaggi e del turismo, nel 2020 le piccole e medie imprese

¹⁷ Principale agenzia del sistema statistico federale degli Stati Uniti, responsabile della produzione di dati sul popolo e sull'economia americani.

¹⁸ "Small Business Pulse Survey". United States Census Bureau.

rappresentavano il 95% delle aziende alberghiere degli Stati Uniti. Queste aziende hanno beneficiato degli investimenti nel turismo e del miglioramento del clima economico nel corso degli ultimi anni, l'aumento del numero di turisti in California ha portato ad un aumento delle entrate. Nonostante la crescita delle entrate però, le piccole e medie imprese alberghiere affrontano ancora sfide importanti. La necessità di investimenti continui in infrastrutture e la crescente concorrenza proveniente da altri Stati sono alcune delle sfide che queste imprese devono affrontare. Inoltre, il costo crescente del lavoro e dei servizi non è stato ancora pienamente compensato dagli sgravi fiscali introdotti dal governo statale. Ciò ha portato ad una crescente pressione sui margini operativi. Secondo lo Stato della California le piccole imprese sono quelle che guidano la crescita economica, creando due terzi dei nuovi posti di lavoro e dando lavoro a quasi metà dei lavoratori in proprio. La California nel 2016 ospitava 4.1 milioni di piccole imprese, quindi il 99,8 per cento delle aziende presenti nello Stato, e dà lavoro a 7.2 milioni di lavoratori californiani che rappresentano il 48% del totale dei lavoratori presenti nel territorio.¹⁹

Le piccole e medie aziende che investono in nuove tecnologie e iniziative di marketing incontrano diverse difficoltà, tra cui la concorrenza con le grandi aziende, la regolamentazione e la crescente globalizzazione dei mercati.

¹⁹ “United States Small Business Profile”. U.S. Small Business Administration Office of Advocacy, 2016

CAPITOLO 2

La Co-Creazione di valore

Il valore è un concetto astratto che assume molte forme differenti a seconda del contesto nel quale viene applicato. Nell'ambito del marketing, il valore è generalmente definito come la percezione del beneficio percepito dal cliente rispetto al costo sostenuto. Tuttavia, il valore può anche essere inteso come il rapporto tra il beneficio effettivo e il costo sostenuto, o come il beneficio percepito rispetto al valore intrinseco del prodotto o servizio.

In ogni caso, il valore è un concetto relativo e soggettivo che dipende dalle circostanze specifiche. Pertanto, la creazione di valore è un processo dinamico e flessibile che si basa sulla capacità di comprendere e interagire efficacemente con i clienti per soddisfare le loro specifiche esigenze e aspettative.

La co-creazione di valore è un approccio relativo alla creazione di valore che coinvolge attivamente i clienti nel processo di innovazione e di creazione di nuovi prodotti e servizi. Questo approccio si basa sulla convinzione che i clienti sono una risorsa preziosa per qualsiasi azienda e che la loro partecipazione attiva può contribuire in modo significativo all'aumento del valore percepito dal cliente.

2.1 Definizione di co-creazione di valore

Per co-creazione di valore ci si riferisce al processo collaborativo di produzione di nuovo valore attraverso gli sforzi congiunti tra aziende e clienti, spostandosi da una visione

incentrata sul prodotto verso esperienze personalizzate per i consumatori. Essa comprende le interazioni e gli impegni che generano valore e benefici per entrambe le parti coinvolte.

Prahalad e Ramaswamy (2000) hanno introdotto il concetto di co-creazione riconoscendo i ruoli in evoluzione dei clienti e dei fornitori nel mercato. Hanno sottolineato la natura collaborativa delle interazioni al di là delle tradizionali relazioni basate sul prezzo. La co-creazione coinvolge interazioni sia da parte dei consumatori che da parte delle aziende. Prahalad e Ramaswamy (2003, 2004a, b) hanno ulteriormente esplorato i potenziali benefici della co-creazione, come il miglioramento delle esperienze di consumo e la stimolazione dell'innovazione nei prodotti e nei servizi.

Da una prospettiva della scienza dei servizi, Vargo e Lusch (2004) hanno proposto che le aziende dovrebbero concentrarsi sulla fornitura di servizi anziché solo sui prodotti. La co-creazione svolge un ruolo cruciale in questa teoria, poiché la collaborazione dei clienti è essenziale per la realizzazione di offerte di mercato appetibili e la generazione dei benefici desiderati.

La co-creazione ha anche dimensioni culturali e simboliche negli studi sui consumatori. Il consumo viene considerato un'attività altamente soggettiva e culturale, in cui i consumatori attribuiscono significati soggettivi ai prodotti e ai servizi. Sia i consumatori che le aziende svolgono un ruolo nella co-creazione del valore dei beni e dei servizi sul mercato, poiché i significati simbolici e culturali ad essi attribuiti contribuiscono alla loro attrattività.

Il concetto di co-creazione si estende oltre le teorie legate alla gestione e comprende prospettive degli studi sull'innovazione e della ricerca sui sistemi informativi. Queste prospettive si concentrano su processi collaborativi e aperti tra aziende e utenti, mettendo

l'accento sulla gestione delle relazioni con i clienti, le piattaforme tecnologiche per il coinvolgimento dei clienti e le piattaforme di innovazione aperte (Carvalho, Alves, 2023).

2.1.1 L'effetto IKEA ed i preparati per dolci

Un classico esempio in cui è possibile creare del valore aggiunto per il consumatore tramite la sua diretta partecipazione allo sviluppo del prodotto è l'effetto IKEA, identificato da Michael I. Norton, professore alla Harvard Business School. L'effetto IKEA è un fenomeno psicologico ampiamente studiato che si riferisce alla tendenza delle persone a valutare e apprezzare di più gli oggetti che hanno contribuito a creare o assemblare personalmente, questo concetto è stato coniato in onore del famoso marchio di mobili in kit IKEA, noto per richiedere l'assemblaggio da parte dei clienti.

Un aneddoto che illustra l'effetto IKEA e il suo collegamento con i preparati per dolci risale agli anni '50, quando l'azienda alimentare statunitense General Mills cercava di aumentare le vendite del suo marchio di torte in scatola Betty Crocker. Per risolvere questo problema, l'azienda coinvolse lo psicologo Ernest Dichter, ritenuto il "padre della ricerca motivazionale".

Dichter condusse dei gruppi di discussione per comprendere il comportamento dei consumatori nei confronti dei preparati per dolci. Inizialmente, le torte in scatola erano completamente istantanee, richiedendo solo l'aggiunta di acqua. Tuttavia, Dichter riconobbe che questa semplicità poteva sminuire il coinvolgimento emotivo e la valorizzazione dell'esperienza di preparazione da parte dei consumatori. Quindi, suggerì di apportare una modifica significativa alla ricetta: sostituire le uova in polvere con la richiesta di aggiungere

uova fresche. Questo cambiamento implicava un maggior impegno, anche se pur sempre minimo, e un coinvolgimento attivo nel processo di preparazione della torta.

La ragione dietro questa modifica era che Dichter riconobbe che le persone tendono a valorizzare di più ciò a cui hanno contribuito personalmente. Sostituendo le uova in polvere con le uova fresche, si dava ai consumatori un senso di proprietà e di realizzazione nella creazione del prodotto finale. In altre parole, la torta preparata con uova fresche avrebbe avuto un valore superiore per il consumatore rispetto alla torta istantanea completamente pronta (Dill, 2019).

Nonostante l'aneddoto di Dichter sia diventato celebre nel contesto dell'effetto IKEA, è importante sottolineare che ci sono altre storie correlate che precedono questo episodio. Ad esempio, nel 1935, l'azienda P. Duff and Sons ottenne un brevetto per una miscela di torta che utilizzava uova fresche. Questo suggerisce che l'idea di coinvolgere gli acquirenti nel processo di preparazione dei dolci era già presente prima dell'intervento di Dichter.

Tuttavia, l'aneddoto di Dichter ha avuto un impatto significativo nella comprensione dell'effetto IKEA e nell'applicazione di strategie di marketing basate su questo principio. Oggi, il concetto di rendere le cose più laboriose o coinvolgenti per far sì che i consumatori valorizzino di più i prodotti è ampiamente utilizzato nel campo del marketing. L'idea fondamentale è che il coinvolgimento attivo e l'investimento di tempo e sforzo nella creazione di un prodotto aumenta il senso di proprietà, l'attaccamento emotivo e la percezione del suo valore. Per non avere una dissipazione dell'effetto IKEA è però necessario mantenere il livello di difficoltà e l'investimento di tempo necessario all'ultimazione del compito sotto una data soglia, per non incombere nell'effetto opposto e creare frustrazione nei consumatori.

Questo concetto si applica non solo all'assemblaggio di mobili o ai preparati per dolci, ma anche ad altri settori.

È giusto notare che, nonostante il successo dell'intuizione di Dichter legato ai preparati per dolci, altri fattori, come la qualità degli ingredienti o il miglioramento del gusto, potrebbero aver contribuito all'aumento della preferenza dei consumatori per le torte fatte in casa con uova fresche. Tuttavia, l'importanza dell'idea di Dichter risiede nel fatto che ha reso evidente l'effetto psicologico del coinvolgimento attivo nel processo di creazione di un prodotto.

L'effetto IKEA nel contesto dei preparati per dolci dimostra che quando le persone partecipano attivamente alla preparazione di un alimento, sviluppano un senso di orgoglio e soddisfazione personale, poiché si sentono responsabili del risultato finale (Norton, 2012).

Questo coinvolgimento può influenzare positivamente la percezione della qualità del prodotto, portando a una maggiore soddisfazione e apprezzamento.

La teoria alla base dell'effetto IKEA è legata quindi anche al concetto di "*effort justification*" (giustificazione dello sforzo), secondo il quale le persone tendono a valorizzare e apprezzare di più ciò per cui hanno investito tempo, energia e competenze. In altre parole, il lavoro svolto per ottenere un risultato specifico crea un senso di valore e di attaccamento verso quel risultato (Aronson & Mills, 1959).

Questa comprensione dell'effetto IKEA ha notevoli implicazioni per i professionisti del marketing e dei prodotti. Le aziende possono utilizzare strategie che coinvolgono attivamente i consumatori nel processo di creazione o personalizzazione dei loro prodotti, al fine di aumentare il loro coinvolgimento emotivo e la percezione del valore. Ad esempio, permettere ai clienti di personalizzare i prodotti, di assemblarli o di contribuire alla loro realizzazione

può creare un senso di appartenenza e di soddisfazione personale, favorendo una maggiore fedeltà al marchio e un aumento della propensione all'acquisto.

2.2 Applicazione della co-creazione di valore nel marketing

Negli ultimi anni, il concetto di co-creazione di valore ha guadagnato sempre più rilevanza nel campo del marketing. Tradizionalmente, il marketing era visto come un processo unidirezionale in cui le aziende creavano valore per i clienti attraverso i loro prodotti o servizi. Tuttavia, con l'avvento di nuove tecnologie e l'evoluzione delle dinamiche del mercato, la comunicazione tra le due parti è stata facilitata e diventata parte integrante del processo di interazione tra clienti ed aziende, evolutasi poi in un nuovo approccio basato sulla co-creazione di valore, in cui i clienti giocano un ruolo attivo nella creazione di valore per sé stessi e per le aziende.

Nell'attuale panorama dei consumatori, le aziende devono creare il valore che i clienti sono disposti a pagare per rimanere competitive e differenziarsi dai concorrenti. Tuttavia, identificare ciò che i clienti valorizzano può essere una sfida. La competizione intensa nel mercato moderno ha portato le aziende a rendersi conto che i prodotti tangibili non sono più centrali per i loro sforzi di creazione di valore, o quantomeno non sono più l'unico fattore rilevante. Servizi intangibili, processi e relazioni con i clienti per garantire la loro soddisfazione diventano di massima importanza.

La Service-Dominant Logic (SDL), o logica del servizio dominante, è un approccio concettuale nel campo del marketing che si basa sulla prospettiva del servizio come

fondamento del valore economico. La SDL sposta l'attenzione dal concetto tradizionale di "scambio di beni" a quello di "scambio di servizi". Secondo la SDL, il valore è creato attraverso l'interazione tra i fornitori di servizi e i consumatori, che collaborano attivamente nel processo di creazione di valore.

Nella logica del servizio dominante, i beni fisici sono considerati strumenti per consentire lo scambio di servizi e facilitare l'esperienza del cliente. Il valore è co-creato attraverso l'integrazione di risorse e competenze tra i fornitori di servizi e i consumatori. La SDL enfatizza l'importanza delle relazioni, dell'interazione e della reciproca creazione di valore tra i diversi attori coinvolti nel processo di scambio.

La SDL si basa su diversi principi fondamentali, tra cui l'orientamento al servizio, la co-creazione di valore, l'integrazione delle risorse, il contesto come co-creatore di valore e l'importanza delle relazioni. Questi principi sottolineano l'importanza di mettere al centro l'esperienza del cliente, promuovere l'interazione attiva e favorire la collaborazione tra fornitori di servizi e consumatori.

La SDL ha un impatto significativo sul concetto di branding, poiché pone l'accento sull'esperienza del cliente e sulla partecipazione attiva dei consumatori nella costruzione del valore del marchio.

L'integrazione dei concetti di co-creazione di valore e Service-Dominant Logic ha portato a una prospettiva più interattiva del marketing. Questo approccio mette in luce l'importanza delle relazioni a lungo termine, dell'interazione continua e della collaborazione tra aziende e clienti per la creazione di valore sostenibile. Non si tratta solo di fornire prodotti o servizi, ma di coinvolgere attivamente i clienti nel processo di creazione di valore, ascoltando le loro

esigenze, costruendo relazioni solide e adattandosi alle loro dinamiche in continua evoluzione (Pham H. L., Pham T., Nguyen, 2022).

LEGO è un esempio di successo della co-creazione con i clienti. Grazie all'investimento nell'innovazione e nello sviluppo di prodotti open-source, l'azienda ha risollevato la sua situazione finanziaria. Nel 2004, con il lancio di LEGO Ideas, una piattaforma di crowdsourcing per i fan, sono stati raccolti oltre 1 milione di suggerimenti, con votazioni per le idee preferite.

I creatori vincitori hanno il potere di approvare il prodotto finale e ricevono riconoscimenti sulla confezione e nelle campagne di marketing, oltre a guadagnare una percentuale sulle vendite. Grazie a questa iniziativa, LEGO ha lanciato 23 set LEGO Ideas di successo, che hanno creato nuove comunità di fan in tutto il mondo e rafforzato la fedeltà dei clienti. L'iniziativa LEGO Ideas ha ricevuto una significativa copertura mediatica, contribuendo a migliorare ulteriormente la reputazione del marchio e diventando un caso di studio nell'ambito delle scienze economiche (Richardson, Huynh, Sotto, 2020).

2.2.1 Vantaggi e difficoltà

La co-creazione di valore offre numerosi benefici sia per le aziende che per i clienti. Per le aziende, la co-creazione di valore consente di ottenere una maggiore comprensione delle esigenze e dei desideri dei clienti, poiché coinvolge direttamente i clienti nel processo di sviluppo e innovazione dei prodotti. Questo porta a prodotti e servizi più adatti alle necessità dei consumatori, aumentando la soddisfazione e la fedeltà di questi. Inoltre, la co-creazione di valore può generare nuove idee e soluzioni innovative che possono differenziare

un'azienda dalla concorrenza. Per i clienti, la co-creazione di valore offre l'opportunità di personalizzare e adattare i prodotti e servizi alle proprie esigenze specifiche. I clienti diventano co-produttori o co-designer, contribuendo alla creazione di esperienze uniche e personalizzate. Questo aumenta il valore percepito del prodotto o servizio e crea un legame emotivo più forte tra cliente ed azienda.

Nonostante i numerosi vantaggi della co-creazione di valore, ci sono anche alcune sfide e limitazioni da considerare. Una delle sfide principali è rappresentata dalla gestione della complessità e dell'eterogeneità delle opinioni e delle esigenze dei clienti. Con un grande numero di clienti che partecipano al processo di co-creazione, diventa difficile conciliare le diverse prospettive e preferenze. Inoltre, la co-creazione di valore richiede un impegno significativo da parte delle aziende per facilitare e gestire il coinvolgimento dei clienti. Ciò può comportare risorse aggiuntive, sia umane che finanziarie, per creare le piattaforme, le infrastrutture e i processi necessari per supportare la co-creazione di valore. Un'altra limitazione della co-creazione di valore è la possibilità di creare valore negativo o distruttivo. Se i clienti non sono adeguatamente coinvolti o se non venissero forniti gli strumenti e le risorse necessarie per contribuire in modo significativo, potrebbe verificarsi un'esperienza negativa o una percezione di valore inferiore da parte dei clienti. Inoltre, è importante considerare anche la possibilità di sfruttamento dei clienti. Le aziende devono trovare un equilibrio tra l'impiego delle risorse dei clienti e la creazione di un valore equo. È essenziale coinvolgere i consumatori in modo consapevole nel processo di co-creazione.

2.2.2 Il ruolo della tecnologia

Il ruolo della tecnologia nel marketing ha subito una significativa evoluzione negli ultimi anni, portando a cambiamenti radicali nella strategia di promozione e comunicazione delle aziende (Rasoolimanesh, Law, Buhalis, Cobanoglu, 2019). In questo sottoparagrafo, esamineremo tre strumenti tecnologici chiave che hanno avuto un impatto significativo sul marketing: il crowdsourcing, i social media e l'intelligenza artificiale. Esploreremo come questi strumenti hanno cambiato il modo in cui le aziende si connettono con i clienti, raccogliendo idee, creando coinvolgimento e offrendo esperienze personalizzate.

Il *crowdsourcing*²⁰ è diventato un prezioso strumento di marketing grazie alle tecnologie digitali. Consente alle aziende di coinvolgere il pubblico e sfruttare le loro competenze, idee e contributi creativi per sviluppare nuovi prodotti, servizi o strategie di marketing. Attraverso piattaforme online dedicate al crowdsourcing, le aziende possono lanciare sfide o richieste specifiche al pubblico, che può partecipare attivamente fornendo soluzioni e suggerimenti (Liu, Zhao, Sun, 2018). Questo approccio aperto e collaborativo consente alle aziende di ottenere una prospettiva diversificata, incoraggiare l'innovazione e creare un senso di coinvolgimento con i propri clienti.

I social media hanno rivoluzionato il marketing, fornendo alle aziende un potente strumento di comunicazione e coinvolgimento con il pubblico. Piattaforme come Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn hanno creato opportunità senza precedenti per le aziende di interagire direttamente con i propri clienti. Le aziende possono utilizzare i social media per condividere

²⁰ Def. *crowdsourcing* dizionario Treccani «Richiesta o raccolta, attraverso la rete, di suggerimenti, idee, opinioni, progetti o prodotti, per i quali possono essere previsti, come incentivi, premi o somme di denaro.»

contenuti, promuovere prodotti o servizi, raccogliere feedback e creare relazioni autentiche con i propri clienti. Inoltre, i social media offrono un'ampia gamma di strumenti di analisi che consentono alle aziende di comprendere meglio il comportamento dei consumatori, identificare tendenze e adattare le proprie strategie di marketing in tempo reale (Rasoolimanesh, Law, Buhalis, Cobanoglu, 2019).

L'intelligenza artificiale (IA) sta cambiando il modo in cui le aziende si avvicinano al marketing. Grazie all'IA, le aziende possono analizzare grandi quantità di dati e ottenere informazioni approfondite sulle preferenze dei clienti, i modelli di comportamento e le esigenze individuali. Queste informazioni consentono alle aziende di creare esperienze personalizzate e mirate per i clienti, migliorando l'efficacia delle loro campagne di marketing. L'IA può anche automatizzare processi complessi, come la gestione delle relazioni con i clienti, l'elaborazione dei dati e la generazione di contenuti, consentendo alle aziende di ottimizzare le proprie risorse e ottenere risultati migliori in termini di coinvolgimento e conversione. Tuttavia, questo strumento è ancora in una fase iniziale di adozione (Wen, Zhang, Sheng, Li, Guo, 2022).

L'interazione tra *crowdsourcing*, social media e intelligenza artificiale può generare sinergie potenti nel marketing. Le aziende possono utilizzare il crowdsourcing per coinvolgere attivamente il pubblico nella generazione di contenuti creativi, idee innovative e suggerimenti per migliorare la loro presenza sui social media. Questi contributi possono essere utilizzati come base per la creazione di contenuti coinvolgenti e rilevanti che risuonano con il pubblico di riferimento.

Infine, l'intelligenza artificiale potrebbe venire impiegata per analizzare i dati dei social media e identificare pattern, tendenze e preferenze dei consumatori in modo automatizzato. L'IA può raccogliere informazioni sulle interazioni degli utenti con i contenuti social, analizzare i sentimenti espressi nei commenti e nelle recensioni, nonché individuare i segmenti di pubblico più interessati a determinati prodotti o servizi. Queste informazioni possono essere utilizzate per ottimizzare le strategie di marketing sui social media, creare annunci pubblicitari mirati e personalizzati e offrire esperienze coinvolgenti ai consumatori.

2.3 Co-creazione di valore nel settore alberghiero

La co-creazione del valore è un fenomeno significativo nel settore dell'ospitalità e del turismo, che coinvolge una collaborazione attiva tra i clienti e i fornitori di servizi. Questo paragrafo esplora le dimensioni della co-creazione del valore, inclusi i suoi antecedenti e risultati. Vengono inoltre discusse le implicazioni pratiche per le organizzazioni del settore, sottolineando l'importanza di una comunicazione efficace, dell'adozione di tecnologie e di indicatori di performance.

Gli antecedenti della co-creazione di valore sono i fattori che influenzano e modellano il processo di co-creazione. Questi fattori includono fattori relativi ai clienti, dove i clienti svolgono un ruolo fondamentale nella co-creazione di valore. Le loro attitudini, preferenze e volontà di partecipazione attiva influenzano il processo di co-creazione. I comportamenti dei clienti, come la partecipazione, il feedback e la condivisione delle esperienze, contribuiscono alla creazione di valore. Dopodiché abbiamo i fattori legati ai fornitori di servizi, tra cui hotel, ristoranti e operatori turistici che hanno un'influenza significativa sulla co-creazione di

valore. Le loro strategie di comunicazione, la qualità del servizio e la capacità di facilitare l'interazione con i clienti possono modellare il processo di co-creazione. Le risorse tecnologiche a disposizione, e quindi l'adozione della tecnologia adatta, svolgono un ruolo critico nella co-creazione di valore. Le tecnologie dell'informazione interattive e user-friendly consentono la personalizzazione, le esperienze di apprendimento e la condivisione di contenuti sui social network, favorendo comportamenti di co-creazione.

Per quanto riguarda i risultati derivanti dalla co-creazione del valore, possono essere raggruppati in tre categorie: la prima tratta dei risultati per i clienti: la co-creazione di valore influenza positivamente la soddisfazione e la fedeltà dei clienti, che sono risultati comunemente riconosciuti. Inoltre, la co-creazione stimola il benessere dei consumatori e le loro raccomandazioni ai potenziali clienti. Inoltre, li incoraggia a spendere più denaro e a contribuire attivamente al processo di innovazione. La seconda categoria è quella del *Perceived Value* (Valore Percepito), e si riferisce alla valutazione che i clienti fanno dei benefici che ricevono in relazione ai costi coinvolti. Sebbene non ampiamente esplorata nella letteratura, la co-creazione di valore migliora il valore percepito dei clienti coinvolgendoli nel processo di creazione, risultando in un'esperienza più soddisfacente e preziosa. La terza categoria tratta la *performance* organizzativa e i risultati di mercato. La co-creazione di valore influenza la performance organizzativa e i risultati di mercato. Favorire la co-creazione di valore consente alle organizzazioni di migliorare la qualità del servizio, la soddisfazione dei dipendenti e lo sviluppo di nuovi servizi. Questi miglioramenti contribuiscono ai risultati di mercato come l'aumento della quota di mercato, delle vendite e dei profitti, evidenziando l'importanza di considerare la co-creazione di valore nel controllo di gestione.

Le implicazioni pratiche per le organizzazioni nel settore dell'ospitalità e del turismo, a fronte degli elementi precedenti, includono una maggiore comunicazione e coinvolgimento da parte delle organizzazioni che dovrebbero comunicare i benefici della co-creazione di valore ai turisti e agli ospiti, incoraggiando la loro partecipazione attiva. Favorire interazioni tra ospiti e residenti attraverso attività locali ed eventi sociali può migliorare la loro esperienza. Per ridurre la resistenza alla tecnologia e aumentare la predisposizione alla co-creazione di valore, le organizzazioni dovrebbero promuovere l'uso di tecnologie dell'informazione interattive e user-friendly. Offrire incentivi come concorsi, premi o sconti per la condivisione di contenuti sui social network può stimolare il coinvolgimento dei clienti. Considerare la categoria "*performance* organizzativa e risultati di mercato" come un nuovo strumento di controllo gestionale può guidare le decisioni delle organizzazioni. Definire indicatori di performance che riflettano i risultati della co-creazione di valore può contribuire a migliorare complessivamente le performance e la competitività di mercato (Carvalho, Alves, 2023).

2.4 Adozione della co-creazione di valore nelle PMI

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) svolgono un ruolo significativo nell'economia globale, contribuendo alla generazione di occupazione, all'innovazione e alla crescita economica. Nel contesto dell'attuale scenario aziendale competitivo, le PMI stanno sempre più riconoscendo l'importanza della co-creazione di valore come mezzo per migliorare la propria competitività e garantire un successo a lungo termine. La co-creazione di valore comporta il coinvolgimento attivo dei clienti, dei fornitori, dei dipendenti e di altri stakeholder nel processo di creazione di valore. Questo capitolo esplora il concetto di co-creazione di valore

nel contesto delle PMI, i suoi benefici, le sfide e le strategie per una corretta implementazione.

Le piccole e medie imprese spesso si trovano a dover affrontare limitazioni finanziarie quando si tratta di gestire un ampio database o formare un gruppo di marketing dedicato all'analisi dettagliata dei clienti. Questo significa che non hanno accesso alle stesse risorse e strumenti di raccolta dati che le grandi aziende utilizzano per offrire prodotti e interazioni personalizzate ai propri clienti. Tuttavia, l'approccio della co-creazione di valore può offrire loro un'alternativa altrettanto efficace.

La co-creazione di valore implica una stretta interazione con il pubblico, coinvolgendolo direttamente nel processo di creazione e sviluppo di prodotti o servizi. Questo coinvolgimento attivo del cliente permette all'azienda di ottenere informazioni preziose sulle esigenze, i desideri e le preferenze dei suoi clienti senza la necessità di un costoso sistema di analisi dei dati. Invece di affidarsi esclusivamente a strumenti tecnologici complessi, le piccole e medie imprese possono sfruttare il feedback e le opinioni dei propri clienti per guidare le decisioni di business.

Attraverso la co-creazione di valore, le imprese possono coinvolgere i propri clienti in varie fasi del processo, come la generazione di idee, la progettazione e la valutazione dei prodotti. Ad esempio, potrebbero organizzare sondaggi, *focus group*²¹ o persino gruppi di studio in cui i clienti possono fornire input, suggerimenti e contributi diretti. Questo coinvolgimento attivo non solo crea un senso di partecipazione e coinvolgimento per i clienti, ma permette anche

²¹ Def. *focus group* dizionario Treccani « Riunioni di breve durata cui prende parte un gruppo di sei-dodici persone, [...] chiamate a discutere su un certo tema secondo una scaletta predisposta dai ricercatori. »

alle imprese di ottenere una comprensione più approfondita delle esigenze del proprio pubblico di riferimento.

Un vantaggio significativo della co-creazione di valore è la capacità di ridurre i costi aziendali. Le aziende possono evitare spese elevate associate alla raccolta e all'analisi dei dati di mercato, nonché alla ricerca e sviluppo di prodotti che potrebbero non rispondere alle reali esigenze dei clienti. Inoltre, coinvolgere i clienti nel processo di creazione permette di ridurre il rischio di lanciare prodotti o servizi fallimentari sul mercato, in quanto si basano direttamente sulle preferenze e sui riscontri dei clienti.

Dall'altra parte, i clienti traggono grande soddisfazione dal fatto di essere coinvolti attivamente nel processo di creazione. Si sentono valorizzati e considerati parte integrante dell'azienda, il che crea un senso di fedeltà e appartenenza. Inoltre, il coinvolgimento diretto consente loro di ottenere prodotti o interazioni su misura, adattati alle loro esigenze specifiche. Questa personalizzazione delle esperienze porta a un maggior livello di soddisfazione e fidelizzazione dei clienti (Wong, Merrilees, 2005).

Per superare le sfide e massimizzare i benefici della co-creazione di valore, le PMI possono adottare diverse strategie: individuare opportunità di co-creazione attraverso la comprensione delle esigenze dei clienti, la ricerca di feedback e la ricerca di contributi dagli stakeholder, costruire reti collaborative con fornitori, clienti e altre parti interessate per condividere conoscenze e risorse o sviluppare relazioni basate sulla fiducia attraverso la trasparenza, l'integrità e l'impegno reciproco. È altrettanto necessario sfruttare la tecnologia, come piattaforme digitali e social media, per facilitare la co-creazione e coinvolgere gli stakeholder ed abbracciare un approccio di apprendimento continuo e adattamento per migliorare le

strategie di co-creazione. Infine, è essenziale misurare e valutare i risultati della co-creazione utilizzando metriche legate alla soddisfazione del cliente, all'innovazione, alla fedeltà e ai risultati finanziari.

In questo contesto si ritiene opportuno approfondire il tema delle collaborazioni tra PMI nella co-creazione di valore. Le PMI possono trarre numerosi vantaggi dalla co-creazione di valore attraverso la collaborazione e l'*open innovation*²². Le strategie chiave per implementare con successo questo approccio comprendono l'apertura a nuove idee e prospettive provenienti dall'esterno, partecipando ad eventi, collaborando con istituti di ricerca e altre imprese e collaborazioni con partner esterni. Stabilire partnership strategiche con altre imprese, fornitori, clienti, startup ed enti di ricerca per condividere competenze e risorse, facilitando la co-creazione di valore e prestando sempre attenzione alla protezione della proprietà intellettuale attraverso accordi e contratti chiari con i partner esterni (Ghezzi, Cavallo, Sanasi, Rangone, 2022).

Le PMI che adottano queste strategie possono sfruttare al meglio i benefici della co-creazione di valore, accedendo a risorse esterne, stimolando l'innovazione e creando prodotti e servizi di valore per i clienti. Implementare con successo la collaborazione e l'*open innovation* richiede una mentalità aperta, una gestione oculata delle relazioni e la protezione della proprietà intellettuale. In questo modo, le PMI possono migliorare la loro competitività e ottenere risultati significativi nella co-creazione di valore (Eikebrokk, Garmann-Johnsen, Olsen, 2021) .

²² Def. *open innovation* di Henry Chesbrough, LUISS University Press «Processo di innovazione diffuso basato sulla gestione dei flussi di conoscenza in entrata o in uscita dall'impresa realizzata utilizzando meccanismi monetari e non monetari a seconda del modello di business dell'impresa stessa.»

2.4.1 I benefici del coinvolgimento del cliente

Abbiamo precedentemente discusso come il coinvolgimento del cliente fosse uno dei vantaggi cruciali per le PMI nella co-creazione di valore, in questo paragrafo approfondiremo l'argomento.

Con coinvolgimento del cliente ci si riferisce al processo di formazione e coltivazione di una relazione tra un'azienda e i suoi clienti. Coinvolge interazioni prima e dopo una transazione, sia online che offline, attraverso vari canali come i social media, il marketing via e-mail e la comunicazione diretta. L'obiettivo del coinvolgimento del cliente è fornire qualcosa di valore ai clienti, portando a transazioni, acquisti ripetuti e, alla fine, fedeltà al marchio.

Diverse aziende possono definire il coinvolgimento del cliente a modo loro, ma tutte sottolineano l'importanza di interazioni pianificate e esperienze connesse con i clienti. Consentire ai clienti di scegliere come e dove interagire con il marchio consente alle aziende di rafforzare le connessioni emotive e promuovere la fedeltà al marchio.

Il coinvolgimento del cliente è cruciale per le piccole imprese poiché aiuta a mantenere i clienti esistenti e a far crescere l'attività in modo sostenibile. Mentre le strategie di acquisizione si concentrano su clic e conversioni, coinvolgere i clienti durante l'intera esperienza costruisce connessioni emotive e potenzia la fedeltà. Una grande esperienza del cliente e un coinvolgimento personalizzato possono portare a una maggiore soddisfazione, a una frequenza di acquisto aumentata e persino a acquisti impulsivi.

Misurare il coinvolgimento del consumatore comporta il monitoraggio di metriche come il tasso di acquisto, la frequenza di acquisto, il valore medio dell'ordine e il tasso di acquisti ripetuti. Queste metriche forniscono informazioni su quanto i consumatori siano coinvolti con il marchio e possono aiutare a individuare aree di miglioramento.

Implementare un programma fedeltà può aumentare significativamente il coinvolgimento. Ricompensando i clienti con punti per ogni acquisto e incoraggiandoli a connettersi sui social media, le aziende possono aggiungere valore a ogni interazione e creare un senso di reciprocità. Personalizzare l'esperienza e incorporare vari canali di comunicazione migliorano ulteriormente il coinvolgimento. Inoltre, dare potere ai detentori di punti fedeltà di raccomandare amici e familiari concedendogli uno sconto può non solo acquisire nuovi clienti, ma coinvolgere maggiormente anche quelli esistenti.

CAPITOLO 3

Pianificazione e sperimentazione della co-creazione di valore negli ostelli californiani: la catena ITH Hostels & Eco-Lodging

Questa ricerca è nata dalla necessità di ottimizzare il budget dedicato al marketing per la catena di ostelli californiana ITH Hostels & Eco-Lodging. Non avendo a disposizione un team di professionisti, un sistema di raccolta dati ed archiviazione esteso, ed un budget elevato, il bisogno di adottare una strategia in grado di compensare queste mancanze è stato reso palese. Un approfondimento verso l'utilità della co-creazione di valore in un'azienda dal budget limitato e verso la sua efficacia nel coinvolgere e fidelizzare il cliente potrebbe essere la giusta strada da seguire per massimizzare i risultati.

Nei precedenti capitoli è stato studiato il territorio e l'evoluzione del turismo nella regione interessata, la California, per poi concentrarsi sulla letteratura riguardante la co-creazione di valore, specialmente nel settore alberghiero. In questo capitolo invece verrà indagato se e come la co-creazione di valore possa essere messa in pratica e beneficiare ITH Hostels & Eco-Lodging. Si inizierà con una breve introduzione sull'azienda citata per averne una visione d'insieme, si procederà individuando tramite interviste i servizi offerti più significativi secondo alcuni dei clienti ed il mezzo di comunicazione più popolare per poi concludere pianificando e sperimentando una strategia di co-creazione di valore ed osservando possibili correlate variazioni nella soddisfazione e fidelizzazione degli ospiti nel caso in esame.

3.1 ITH Hostels & Eco-Lodging

ITH Hostels & Eco-Lodging è una catena di ostelli che conta attualmente otto destinazioni negli Stati Uniti nello Stato della California ed una in Baja California, Messico. Fondata nel 2012 da James Black e Bobby Dyer, ITH iniziò con l'acquisto dell'ostello Adventure Hostel nel centro di San Diego e si allargò poco dopo con l'apertura di un *cohousing*²³ nelle vicinanze per venire incontro alla volontà di alcuni ospiti di avere una permanenza più a lungo termine. Nel corso degli anni, la catena si è espansa in tutta la California, provvedendo alla copertura delle maggiori destinazioni di interesse da nord a sud della regione: San Francisco, Santa Barbara, Los Angeles, Pacific Beach San Diego, Mission Beach San Diego, Downtown San Diego, La Fonda, Big Bear Lake e Joshua Tree. Le sistemazioni disponibili sono dormitori misti, dormitori femminili, camere private o spazi per campeggiare nel caso dell'ostello Coyote Ranch e Mountain Hostel.

L'intenzione di ITH Hostels & Eco-Lodging è di offrire un'esperienza di viaggio autentica, sostenibile ed educativa a basso costo. Per raggiungere questo scopo, ITH si concentra su due principali fattori: lo scambio interculturale e la promozione della consapevolezza ambientale. In primo luogo, i clienti sono incoraggiati a partecipare a programmi di intrattenimento e socializzazione come cene a tema, escursioni guidate e altri eventi per conoscere la cultura locale e degli altri ospiti più a fondo. Tutti gli ostelli sono forniti di spazi comuni come lounge, sale da pranzo e terrazze in cui gli ospiti possono trascorrere del tempo in compagnia. Dopodiché viene promosso il rispetto per l'ambiente. Gli ostelli ITH sono progettati ed arredati in modo da ridurre al minimo l'impatto ambientale, utilizzando mobilia di seconda

²³ Def. *cohousing* dizionario Treccani «Condivisione di spazi e servizi da parte di chi vive in unità abitative indipendenti, ma situate in uno stesso complesso.»

mano quando possibile. La catena si impegna anche a promuovere attività sostenibili come escursioni in bicicletta, escursioni a piedi ed attività di volontariato come la pulizia delle spiagge da plastiche e altri rifiuti dannosi per la fauna marina. I principali servizi offerti sono attività a cui i clienti possono partecipare gratuitamente o con una contribuzione monetaria minima, wi-fi gratuito, cucina in comune, spazi attrezzati per lavorare da remoto, lavanderia, noleggio di bici e tavole da surf.

ITH funziona tramite un sistema di lavoratori volontari, giovani che lavorano negli ostelli in cambio di alloggio e diversi vantaggi. Questi lavoratori volontari si impegnano a lavorare per periodi di alcune settimane o mesi mentre viaggiano per il mondo, le mansioni che svolgono possono cambiare, ma solitamente comprendono pulizie, servizio clienti ed altre mansioni generali. Fornire la possibilità di lavorare in un ostello come volontario è un modo eccellente per permettere a molti giovani di immergersi nella cultura locale acquisendo allo stesso tempo conoscenze per poter poi perseguire una carriera nel settore del turismo e conoscere persone provenienti da tutto il mondo. Essendo uno degli obiettivi degli ostelli ITH quello di fornire ai clienti un'esperienza piacevole ed efficiente a basso costo, l'utilizzo di volontari rende possibile il mantenimento dei costi per il personale bassi ma allo stesso tempo permette anche di offrire ai clienti una permanenza più culturalmente ricca promuovendo la diversità e lo scambio interculturale sopra citato.

3.2 Raccolta dati

Raccogliere dati sufficienti a formulare un'ipotesi su come introdurre efficacemente la co-creazione di valore nel marketing di ITH Hostels & Eco-Lodging è un compito che richiede

una raccolta dei dati meticolosa. Per questo motivo, è stato optato per una raccolta dati tramite interviste qualitative semi strutturate face-to-face. Questo metodo di intervista è particolarmente indicato per la natura soggettiva dei dati che si vogliono prendere in considerazione. Le interviste semi-strutturate face-to-face offrono la possibilità di esplorare più a fondo l'argomento, scoprendo opinioni e punti di vista che difficilmente verrebbero rilevati da un questionario standard. Inoltre, le interviste offrono una maggiore flessibilità, consentendo di ottenere una migliore comprensione dei temi trattati.²⁴

3.3 Il campione

Il campione per le interviste è stato selezionato in modo casuale tra gli ospiti presenti nel mese di dicembre 2022 all'ostello Beach Bungalow, uno dei tre ostelli di ITH Hostels & Eco-Lodging nella città di San Diego, California. La scelta casuale degli intervistati diminuisce la possibilità di errore nel generalizzare le risposte dei partecipanti a tutta la popolazione, ma non è stato possibile intervistare gli ospiti in tutte le strutture della catena ITH a causa dei limiti di tempo e delle spese di trasporto. Di conseguenza, le risposte ottenute con l'intervista rappresentano un campione limitato e non possono essere generalizzate a tutti i clienti di ITH.

Per poter identificare anonimamente gli otto soggetti intervistati, useremo un codice identificativo che comprenderà sesso ("U" per "Uomo" e "D" per "Donna"), un numero corrispondente all'età e la nazionalità separata da un trattino. In questo modo, sarà possibile riconoscere le risposte di ogni singolo soggetto, mantenendo l'anonimato.

²⁴ "Collecting Data: Methods & Tools", Ontario Mentoring Coalition

Esempio: donna di 27 anni cilena verrà identificata con il codice D27-CILE

3.4 Le interviste

Come detto precedentemente, le interviste sono state condotte con l'obiettivo di osservare punti di vista ed opinioni differenti e raccogliere metadati che possano aiutare a capire cosa apporta maggior valore agli ospiti durante il loro soggiorno. Una volta selezionati alcuni servizi di principale interesse ed il mezzo più conveniente tramite cui attuare la co-creazione di valore, verrà sperimentata ed osservato se i consumatori, o potenziali consumatori, percepiscono di trarre dei benefici nel partecipare alla co-creazione di questi servizi designati ad apportare valore a se stessi ed all'organizzazione. La durata stimata dell'intervista è breve, tra i dieci ed i quindici minuti per non perdere l'attenzione dell'intervistato. L'intervistato è stato sempre informato della durata e dell'obiettivo dell'intervista. L'intervista è composta da quattordici domande, inizia con domande demografiche di base come sesso, età e nazionalità, che consentono di identificare i partecipanti. Successivamente, le domande si concentrano sulle esperienze di viaggio, come il numero di viaggi all'estero che i soggetti hanno effettuato, se viaggiano da soli e quali sono le loro preferenze riguardo la scelta degli alloggi (hotel o ostello). Viene poi chiesto loro di discutere cosa apprezzano di più dello stare in un ostello, quali sono secondo loro gli aspetti negativi di questo genere di struttura e vengono invitati a suggerire un servizio che potrebbe essere migliorato o aggiunto. L'intervista include anche domande relative alle attività proposte dagli ostelli, ad esempio se hanno partecipato alle attività offerte dall'ostello ITH Beach Bungalow durante il loro soggiorno, se hanno partecipato a qualche attività offerta da altri ostelli che hanno

particolarmente apprezzato e se hanno partecipato ad attività proposte da altri ostelli che avrebbero voluto venissero riproposte anche all'ostello ITH Beach Bungalow. Infine, le ultime domande riguardano la sfera dei social media: viene chiesto agli intervistati se seguono l'ostello ITH Beach Bungalow sui social, se fanno parte del suo gruppo Whatsapp e se sono iscritti alla newsletter di ITH Hostels & Eco-Lodging. Queste ultime domande forniscono un'idea sulla fidelizzazione del cliente e sulla popolarità dei diversi canali di comunicazione che l'ostello utilizza per raggiungerli.

L'intervista consente di raccogliere informazioni facendo attenzione a mantenere un ordine delle domande che non influenzi le risposte successive.

DOMANDE INTERVISTE

1. Sesso
2. Età
3. Nazionalità
4. Quanti viaggi all'estero hai intrapreso? Meno di cinque, tra i cinque ed i dieci o più di dieci?
5. Viaggi mai da solo?
6. Preferisci solitamente stare in hotel o ostelli?
7. Cosa ti piace di più dello stare in ostello?
8. Quali sono gli aspetti negativi?
9. Se potessi migliorare o aggiungere un servizio offerto dagli ostelli, cosa miglioreresti?

10. Hai partecipato ad alcune delle attività proposte dall'ostello ITH Beach Bungalow?
 - a. Se sì, ti sono piaciute?
 - b. Se no, perché hai deciso di non partecipare?
11. Hai partecipato ad attività in altri ostelli che ti sono piaciute particolarmente e avresti voluto venissero riproposte anche all'ostello ITH Beach Bungalow?
12. Segui l'ostello ITH Beach Bungalow sui social?
 - a. Se sì, su quali social?
 - b. Se no, perché non ne sei a conoscenza o per scelta?
13. Fai parte del gruppo WhatsApp dell'ostello ITH Beach Bungalow?
 - a. Se no, perché non ne sei a conoscenza o per scelta?
14. Sei iscritto alla Newsletter di ITH Hostels & Eco-Lodging?
 - a. Se no, perché non ne sei a conoscenza o per scelta?

3.4.1 Analisi delle interviste

L'obiettivo di questa sezione è quello di fornire una panoramica generale sulle risposte ottenute dalle interviste effettuate ai clienti di ITH Hostels provenienti da sette diverse nazioni. Le interviste sono state effettuate in ugual numero a clienti di sesso femminile e maschile di età compresa per la maggior parte tra i ventidue e trenta anni, un solo soggetto è di età superiore ai trenta anni (afferma di avere quarantasei anni). Il 75% dei clienti intervistati ha viaggiato all'estero almeno dieci volte nel corso degli anni, tende a viaggiare solo e dichiara di preferire gli ostelli rispetto agli hotel poiché offrono un'esperienza più personale e coinvolgente. L'alto numero di viaggi effettuati all'estero ed il fatto che ciascuno

ha precedentemente viaggiato da solo ci suggerisce che il nostro campione è formato interamente da viaggiatori esperti.

Il nostro intervistato U46-ARGENTINA ci spiega perché solitamente preferisce gli ostelli agli hotel:

U46-ARGENTINA

“Not as comfortable as a hotel room, but I think hotels could feel a bit lonely if you travel alone. If you do it with friends or a couple it might be different. In hostels you talk with people and share things, and among them plan on places to visit in your journey, or maybe you like someone enough to do something together. Things flow differently in a hostel, you feel more involved.”

TRADUZIONE: “[L’ostello] non è comodo come una stanza d’albergo, ma penso anche che negli alberghi ti possa sentire un po’ isolato se stai viaggiando da solo. Se lo fai con amici o una coppia potrebbe essere diverso. Negli ostelli parli e condividi cose con altre persone, e secondo queste pianifichi posti da visitare durante il tuo viaggio o se queste persone ti piacciono abbastanza fai qualcosa con loro.

Le cose funzionano diversamente negli ostelli, ti senti più coinvolto.”

Quando è stato chiesto agli intervistati cosa gli piace di più della permanenza in ostello, la risposta è stata: le attività organizzate, conoscere persone nuove, la possibilità di risparmiare rispetto a un hotel ed il poter cucinare sono ciò che viene più apprezzato. Gli aspetti negativi più comunemente citati sono la mancanza di privacy e la presenza di persone rumorose che non conoscono le regole comuni del soggiorno in ostello.

Il principale aspetto negativo per U28-EGITTO:

U28-EGITTO

“People without ‘hostel etiquette’”

TRADUZIONE: “Persone che non conoscono ‘l’etichetta degli ostelli”

L’intervistata D27-CILE invece ci spiega cosa le piace di più degli ostelli:

D27-CILE

“It’s fun to meet more people traveling, they usually have activities to do such as walking tours, parties, stuff like that. Also help me to keep the budget while traveling haha. If they have a kitchen where I can make myself breakfast or lunch better!”

TRADUZIONE: “È divertente incontrare altri viaggiatori, [gli ostelli] solitamente organizzano attività come tour a piedi, feste, e cose così. Mi aiuta anche a stare nel budget mentre viaggio ahaha. Se [gli ostelli] hanno una cucina dove posso prepararmi la colazione o il pranzo ancora meglio!”

La maggior parte dei clienti non era pienamente a conoscenza delle attività proposte dall'ostello Beach Bungalow e che coloro che avevano partecipato però le avevano apprezzate, ma è necessario un maggiore coinvolgimento da parte dello staff.

L’intervistato U46-ARGENTINA riguardo alle attività proposte all’ostello Beach Bungalow:

U46-ARGENTINA

“I was in a bbq one day and it was fun, but i didn't see, like clear activities even though they were written on the board.”

TRADUZIONE: “Ho partecipato ad una grigliata un giorno ed è stato divertente, però non ho visto delle attività chiare anche se venivano scritte in bacheca.”

La maggior parte dei clienti segue l'ostello ITH Beach Bungalow su Instagram ma non su altri social, continua a fare parte del gruppo Whatsapp anche dopo il termine del soggiorno e non è a conoscenza dell’esistenza della newsletter di ITH Hostels & Eco-Lodging.

L'intervistato U28-EGITTO è rimasto particolarmente stupito quando gli è stato chiesto se è iscritto alla newsletter di ITH, dichiara di non essere a conoscenza della sua esistenza:

U28-EGITTO

“Didn't know there was one!”

TRADUZIONE: “Non sapevo che ce ne fosse una!”

Le intervistate D27-CILE e D24-ITALIA hanno entrambe fatto parte del gruppo Whatsapp dell'ostello Beach Bungalow. D27-CILE lo ha utilizzato per rimanere aggiornata su attività e novità mentre era presente nell'ostello e lo ha poi abbandonato conclusa la sua esperienza:

D27-CILE

“I was, yes. It was pretty useful to know what was going on but then when I left I deleted it”

TRADUZIONE: “Sì, ne facevo parte. Era abbastanza utile per sapere cosa stava succedendo all'ostello ma quando me ne sono andata l'ho cancellato”

D24-ITALIA, che come il 62,5% degli intervistati continua a fare parte del gruppo Whatsapp anche dopo aver concluso il suo soggiorno nella struttura, ci spiega il motivo che la spinge a rimanere nella chat:

D24-ITALIA

“Sono ancora nel gruppo Whatsapp, alcuni dei miei amici sono rimasti all'ostello e vedere cosa scrivono lo staff e gli ospiti mi fa sentire ancora parte della compagnia. Prima o poi uscirò ma per ora mi piace sbirciare di tanto in tanto e vedere che succede lì.”

In definitiva, queste interviste hanno fornito informazioni rilevanti alla pianificazione dell'inserimento della co-creazione di valore come strategia di marketing degli ostelli di ITH

Hostels & Eco-Lodging. Sintetizzando, la maggior parte dei clienti concorda su quali sono gli elementi più importanti durante un soggiorno in ostello e non è pienamente a conoscenza della pianificazione delle attività di ITH Beach Bungalow, della sua presenza sui social (oltre al profilo Instagram) e della newsletter di ITH. La co-creazione di valore che verrà proposta offrirà quindi agli ospiti l'opportunità di collaborare nella pianificazione delle attività offerte, essendo state citate in tutte le interviste come una parte decisiva ed entusiasmante dell'esperienza in ostello che inibisce la socializzazione e che potrebbe venire migliorata nel caso specifico di ITH Beach Bungalow. L'interazione tra gli utenti e l'azienda si terrà sul profilo Instagram, essendo la piattaforma più popolare secondo le interviste effettuate, in modo da poter raggiungere non solo i clienti di ITH Beach Bungalow ma anche quelli di tutte le altre strutture della catena oltre a chi segue la pagina senza aver mai soggiornato in una struttura ITH ma nutre un interesse verso i contenuti pubblicati. Instagram inoltre permette interazioni semplificate e automatizzate tramite sticker applicabili alle Storie.

L'intervistato U28-EGITTO ha volontariamente espresso il suo piacere nell'essere stato preso in causa ed aver potuto dare la sua opinione su alcuni servizi dell'ostello Beach Bungalow:

U28-EGITTO

“Haha naah still a good experience to talk about it and have suggestions. I miss it a lot.”

TRADUZIONE: “Haha naah è stato bello parlarne [dell'ostello Beach Bungalow] e dare dei consigli. Mi manca molto [l'ostello Beach Bungalow].”

Ci aspettiamo, sperimentando la co-creazione all'ostello ITH Beach Bungalow, di suscitare gli stessi sentimenti positivi in altri clienti, farli sentire maggiormente coinvolti ed aumentare la loro fidelizzazione.

3.5 Pianificazione

Come visto precedentemente, gli intervistati hanno tutti espresso un particolare interesse verso le attività che vengono proposte negli ostelli in cui soggiornano. Essendo le attività il tema più citato, verranno utilizzate come soggetto del test per verificare se la co-creazione di valore possa realmente incrementare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti di ITH. Il mezzo di comunicazione che verrà utilizzato sono le Storie Instagram. Sebbene il gruppo Whatsapp ed il profilo Instagram dell'ostello siano utilizzati da quasi lo stesso numero di intervistati, il profilo Instagram può coinvolgere anche chi ha espresso un interesse verso l'ostello seguendo la pagina o semplicemente visitandola, possibili futuri clienti o sostenitori del progetto ITH. La scelta di utilizzare i sondaggi ed i box domande nelle Storie è dovuta alla praticità ed alla semplicità di questi metodi, per poter avere un risultato soddisfacente è importante rendere l'interazione tra l'azienda e gli utenti il più semplice e chiara possibile.

Vediamo successivamente due esempi di Storie designate alla co-creazione delle attività settimanali dell'ostello ITH Beach Bungalow che si adattano allo stile della comunicazione della pagina Instagram (Fig. 3.1):

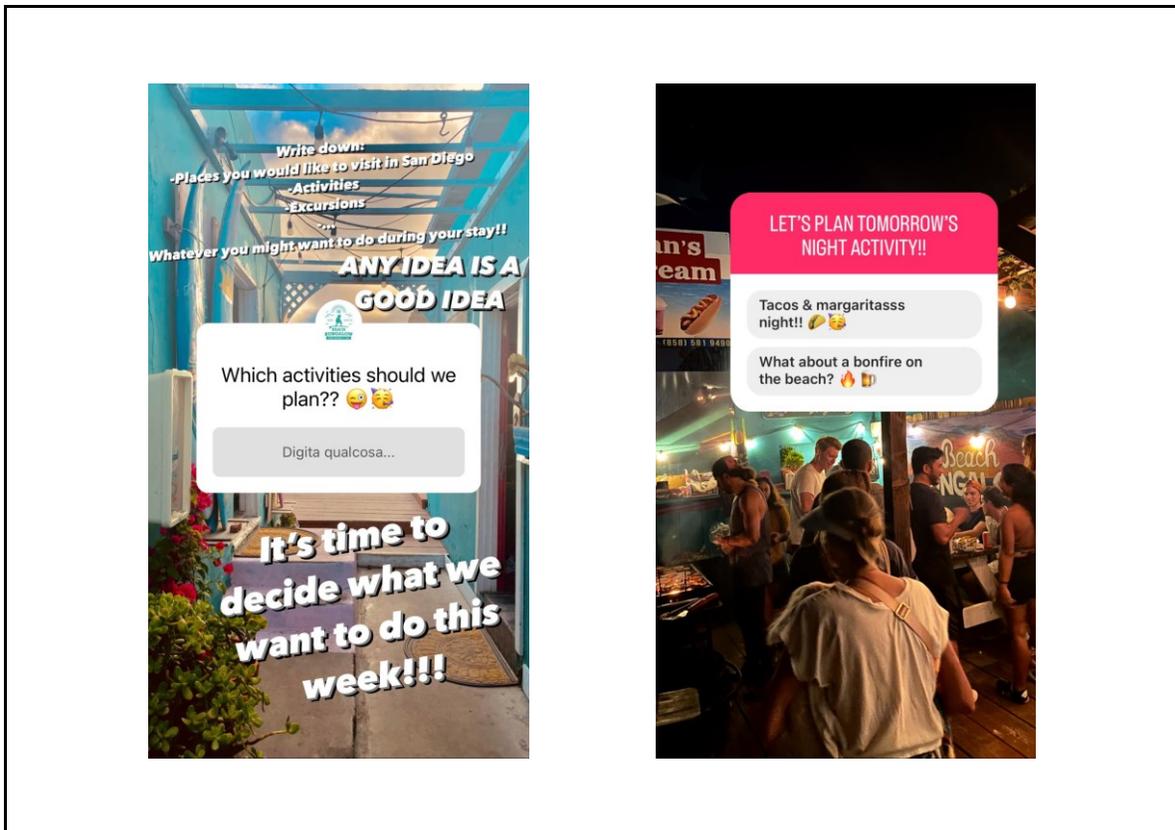


Figura 3.1 Prototipi Storie Instagram

Seguendo questo procedimento verrà programmato un calendario settimanale delle attività chiedendo agli utenti di condividere le loro idee tramite un box domande su come rendere le attività più divertenti ed interessanti, e verrà chiesto di votare nei sondaggi delle Storie di Instagram le attività che preferiscono e per che date prefissarle. Utilizzando questo metodo, verrà ottenuto un feedback diretto da parte degli utenti in modo che possano partecipare attivamente alla creazione del valore dell'ostello e, di conseguenza, costruire anche un senso di appartenenza che contribuisca a fidelizzarli.

3.6 Sperimentazione co-creazione di valore

Testare la co-creazione di valore prima di adottarla ufficialmente è importante per verificare se l'idea di co-creazione di valore ed il metodo pensato per effettuarla in questo caso possano raggiungere i risultati sperati, o se necessitano una revisione. Questo test consente di assicurarsi che sia una soluzione adatta alle esigenze dell'impresa e che sia in grado di produrre i risultati desiderati anche identificando eventualmente problemi che potrebbero sorgere durante la sua implementazione. Inoltre, l'analisi dei risultati del test può fornire preziose indicazioni su come migliorarne l'efficacia una volta adottata ufficialmente.

È stato realizzato un questionario con l'obiettivo di rilevare una possibile variazione della soddisfazione, fidelizzazione e volontà di riacquistare degli ospiti dell'ostello ITH Beach Bungalow di San Diego in relazione all'inserimento della co-creazione di valore nella strategia di marketing dell'ostello. Il questionario è stato poi fatto compilare su un supporto elettronico ad alcuni clienti dell'ostello ITH Beach Bungalow, i rispondenti hanno scannerizzato un qr code con il loro smartphone e risposto alle domande proposte in anonimato. La praticità e velocità del questionario su supporto elettronico ha permesso di ottenere un campione notevolmente maggiore rispetto a quello delle interviste.

La prima sezione del questionario si concentra sulla raccolta di informazioni di base riguardanti il campione, come genere, età e nazionalità. La seconda sezione è incentrata sul feedback degli ospiti sull'attuale servizio offerto da ITH Beach Bungalow, utilizzando una scala da 1 a 10 per rispondere alle domande poste. Viene chiesto di valutare la prima impressione generale che hanno avuto, la comunicazione con il personale dell'ostello, quanto secondo loro vengono soddisfatti i bisogni dei viaggiatori e la probabilità di raccomandare

l'ostello ad altre persone, nonché di prenotare nuovamente in futuro. La terza sezione del questionario è incentrata sull'introduzione della co-creazione dando la possibilità agli utenti di proporre e votare le attività che desiderano svolgere durante il loro soggiorno a San Diego attraverso il box domande e risposte o i sondaggi nelle Storie dell'account Instagram dell'ostello ITH Beach Bungalow. All'inizio di questa sezione vengono esposti i due esempi di Stories precedentemente riportati nel paragrafo "Pianificazione" (Fig. 3.1). Agli intervistati viene poi chiesto se collaborando alla co-creazione delle attività tramite i domande ed i sondaggi come quelli mostrati verrebbe secondo loro migliorata la comunicazione con lo staff dell'ostello, se sarebbero più propensi a raccomandare l'ostello ad altri viaggiatori, se ci sono più probabilità che prenotino nella stessa struttura se avranno bisogno di un ostello a San Diego in futuro, fino a che punto pensano che l'ostello possa soddisfare i bisogni dei viaggiatori, la loro impressione generale dell'ostello e, per concludere, come li farebbe sentire se l'ostello apportasse dei cambiamenti seguendo i loro suggerimenti (come ad esempio l'aggiunta di un'attività da loro proposta). Infine, gli intervistati vengono chiamati a esprimere un giudizio sulla praticità e l'efficacia dell'interazione tramite le Storie nell'account Instagram.

3.7 Analisi risposte questionario

L'analisi delle risposte del questionario fornisce informazioni dettagliate sulla percezione e sui cambiamenti nelle opinioni dei clienti in relazione all'inserimento della possibilità di proporre e votare le attività settimanali nell'ostello ITH Beach Bungalow. Questo paragrafo

interpreta i dati raccolti per poter prendere decisioni informate riguardo una possibile introduzione della co-creazione di valore ad ITH.

Il campione che ha completato il questionario è composto approssimativamente per il 62.5% da donne e per il 37.5% da uomini tra i 23 ed i 46 anni provenienti dall'Italia, Francia, Germania, Israele, Egitto, Stati Uniti d'America, Cile ed Argentina. L'età media dei rispondenti è 28 anni, e sono tutti clienti di ITH Beach Bungalow, ostello fronte mare nella città di San Diego.

Esaminando le risposte provenienti dalla sezione del questionario precedente all'introduzione della co-creazione delle attività è stata ricavata la percezione e fidelizzazione dei clienti antecedente alla co-creazione. La prima impressione dell'ostello che gli ospiti hanno avuto, su una scala da 1 a 10 dove 1 è molto negativa e 10 molto positiva, è stata di 7,88 che esprime un grado positivo di soddisfazione del campione. Pertanto, il giudizio espresso è abbastanza favorevole, con un certo grado di soddisfazione e di piacere sull'esperienza avuta. La comunicazione con lo staff ha ricevuto un punteggio di 7.25, complessivamente positivo. La maggioranza dei rispondenti ha definito la comunicazione più positiva che negativa, ma una piccola parte delle risposte ha comunque espresso un giudizio negativo. La terza domanda di questa sezione chiede fino a che punto, secondo il rispondente, l'ostello soddisfa i bisogni dei viaggiatori. Con nessuna risposta al di sotto di un punteggio pari a 7, la risposta media è stata di 8,13 punti. In base al risultato, possiamo dire che l'ostello in oggetto si colloca ad un livello intermedio, rivelandosi piuttosto capace nel soddisfare i bisogni dei viaggiatori. Per assestare il livello di fidelizzazione dei rispondenti è stato chiesto loro quanto è probabile che raccomandino l'ostello ITH Beach Bungalow a qualcuno in cerca di un ostello a San Diego e quanto è probabile che prenotino nuovamente un soggiorno ad ITH Beach Bungalow la

prossima volta che necessiteranno un alloggio nella città. La media delle risposte ad entrambe le domande è di 9 punti su 10, manifestando così un'alta fidelizzazione e volontà di raccomandare ed alloggiare nuovamente nella struttura. L'ultima domanda di questa sezione richiede di valutare complessivamente l'ostello su una scala da 1 a 10, che va da terribile a eccezionale. I rispondenti hanno dato 8.63 punti ad ITH Beach Bungalow, un punteggio positivo che esprime soddisfazione ma che può tuttavia migliorare.

Dopo la conclusione della sezione dedicata alla rilevazione di informazioni sulla valutazione e fidelizzazione degli ospiti partecipanti in base alla loro esperienza di soggiorno all'ostello ITH Beach Bungalow, è stata avviata la parte successiva del questionario. In questa sezione, sono stati mostrati ai rispondenti i due prototipi di Storie Instagram (Fig. 3.1)²⁵. Viene detto loro che l'ostello ITH Beach Bungalow è in procinto di introdurre la possibilità di proporre attività (come serate di cucina, tour di parti specifiche della città, escursioni in kayak o qualsiasi altra attività a cui desiderino partecipare) tramite i box domande nelle Storie Instagram e votare nei sondaggi le proposte migliori che verranno poi aggiunte al piano settimanale delle attività a cui gli ospiti possono partecipare.

Le domande successive sono mirate a rilevare cambiamenti nella percezione che gli ospiti hanno dell'ostello e nella loro fidelizzazione correlati all'introduzione della co-creazione delle attività settimanali.

I risultati ottenuti sono positivi all'attuazione della co-creazione di valore.

Secondo tutti i partecipanti ci sarebbe un miglioramento nella comunicazione con lo staff. Alla domanda riguardante la capacità dell'ostello ITH Beach Bungalow di soddisfare le

²⁵ Vedi Pag. 52

esigenze dei viaggiatori era stato precedentemente dato in media un punteggio pari circa a 8,13, conseguentemente all'introduzione della co-creazione di valore la percezione che gli ospiti rispondenti hanno sulla capacità dell'ostello di soddisfare i bisogni dei viaggiatori si è alzata del 6,2%. La percentuale può sembrare bassa ma considerando che il punteggio era già precedentemente elevato l'aspettativa di un cambiamento cospicuo è minima. Questo fenomeno è noto come "effetto tetto" o "effetto soffitto", nel campo della statistica. L'effetto soffitto si verifica quando la maggior parte dei partecipanti fornisce valutazioni o punteggi elevati su una scala, diventando difficile ottenere miglioramenti significativi (Vogt, W. Paul, 2005). Una possibilità è che la sezione precedente del questionario abbia coinvolto clienti che erano già molto soddisfatti, lasciando poco spazio per ulteriori miglioramenti ed incombendo quindi nell'effetto soffitto. Un altro motivo potrebbe essere relativo alle limitazioni della scala stessa. Utilizzare una scala da 1 a 10 potrebbe non fornire una sufficiente precisione per catturare differenze più piccole nella soddisfazione già alta.

Per misurare una possibile variazione nella fidelizzazione è stato chiesto ai rispondenti quanto sarebbero più propensi, inserita la co-creazione delle attività, a raccomandare ITH Beach Bungalow ad altre persone o a prenotare di nuovo per la loro prossima permanenza a San Diego. Escludendo i rispondenti che nella sezione precedente avevano già dichiarato di essere estremamente propensi a raccomandare l'ostello e prenotare nuovamente dando il punteggio massimo di 10, e quindi in questa successiva sezione, sempre per l'effetto soffitto, hanno dichiarato che non ci sarebbe alcun cambiamento nella loro propensione avendo già raggiunto il limite massimo, il resto dei rispondenti è in media l'80% in più disposta a tornare o raccomandare la struttura rispetto alla situazione precedente. Un risultato particolarmente significativo.

La valutazione complessiva per ITH Beach Bungalow sale del 3,7% raggiungendo così 9 punti su 10, giudizio che si avvicina molto all'eccezionale.

Successivamente è stato chiesto ai clienti come si sentirebbero se l'ostello attuasse alcune modifiche riguardo alla pianificazione delle attività seguendo i loro consigli, il 100% dei rispondenti ha dichiarato che li renderebbe contenti e si sentirebbero soddisfatti. Più del 60% dei rispondenti ha dato il punteggio massimo di 10, dimostrando che per loro sarebbe decisamente rilevante vedere le loro proposte prendere forma. Questo comportamento è congruente al concetto di *effort justification*.²⁶

Il 75% dei rispondenti ritiene che l'interazione tra utenti ed azienda tramite le Storie Instagram sia un metodo semplice ed efficiente di comunicare, il 25% raccomanderebbe di utilizzare un metodo differente.

²⁶ Vedi Cap. 2 pag. 25

CONCLUSIONI

Il proposito di questo elaborato è quello di analizzare e sperimentare la co-creazione di valore come strategia adottabile da piccole e medie imprese con risorse limitate per migliorarne la competitività, aumentando la soddisfazione e fidelizzazione dei clienti e confezionando prodotti che hanno i requisiti per accontentare i reali bisogni dei consumatori. ITH Hostels & Eco-Lodging si colloca all'interno del settore ricettivo, e può contare su una clientela di visitatori provenienti da diversi continenti, con diverse abitudini e cultura, e di conseguenza con diverse esigenze. La necessità di svolgere questa ricerca è nata dalla difficoltà nel comprendere i bisogni ed interessi di viaggiatori appartenenti a culture divergenti e dalla mancanza di personale e risorse sufficienti ad intraprendere uno studio più tradizionale del consumatore target per ideare servizi che offrono la migliore soluzione ai suoi bisogni.

Nel primo capitolo è stata data un'introduzione generale al territorio californiano e allo sviluppo del settore turistico, oltre che alla varietà culturale dei suoi visitatori, integrando alcuni dati riguardanti report ufficiali degli ultimi anni sul turismo in California. Il capitolo si è concluso con un approfondimento sulle aziende di piccole e medie dimensioni e sul loro impatto nell'economia. Successivamente, è stata esaminata la letteratura riguardante la co-creazione di valore, come l'effetto IKEA e l'impiego che ha avuto nel business dei preparati per dolci, nonché l'utilizzo della co-creazione nel marketing e la tecnologia di supporto. Sono stati visti anche i benefici nell'implementare la co-creazione nelle piccole e medie imprese. Infine, è stato presentato il caso specifico di ITH Hostels & Eco-Lodging: raccolta dati attraverso interviste e questionari; pianificazione strategica; sperimentazione tramite simulazione pratica della co-creazione di valore presso l'ostello ITH Beach Bungalow;

analisi risultati ottenuti. L'analisi delle risposte del questionario ha fornito informazioni dettagliate sulla percezione e sui cambiamenti nelle opinioni dei clienti riguardo all'inserimento della possibilità di proporre e votare le attività settimanali nell'ostello ITH Beach Bungalow. I risultati complessivi della sperimentazione indicano che l'attuazione della co-creazione di valore porta a effetti positivi sulla percezione che i consumatori hanno dell'ostello e sulla loro fidelizzazione verso ITH.

In conclusione si può affermare che l'adozione della co-creazione di valore rappresenta un valido strumento da considerare per migliorare la qualità del servizio offerto ai clienti da parte degli operatori del settore alberghiero in California che trattano di ottimizzare la loro offerta, senza dover impiegare abbondanti risorse.

BIBLIOGRAFIA

Antonio Ghezzi, Angelo Cavallo, Silvia Sanasi, Andrea Rangone, (2022). Opening up to startup collaborations: open business models and value co-creation in SMEs. *International Business Journal* Vol. 32 No. 7, pp. 40-61.

Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(2), 177–181

Binkhorst, Esther, (2008). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *ARA: Journal of Tourism Research/Revista de Investigación Turística* 1.1: 40-51.

Carvalho, P. and Alves, H. (2023), Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 250-273.

Cheung, M.L., Pires, G., Rosenberger III, P.J., Leung, W.K.S. and Chang, M.K. (2021), "The role of social media elements in driving co-creation and engagement", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 33 No. 10, pp. 1994-2018.

Gembarski, Paul Christoph, and Roland Lachmayer, (2017). Designing customer co-creation: business models and co-design activities. *International Journal of Industrial Engineering and Management* 8.3.

Glaser, Jason. (2003), California. Capstone.

Henry Chesbrough, (2012). Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going. *Research-Technology Management* Vol. 55 No. 4, pp. 20-27.

Liu, Q., Zhao, X. and Sun, B. (2018), Value co-creation mechanisms of enterprises and users under crowdsourcing-based open innovation, *International Journal of Crowd Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 2-17.

Lusch, Robert & Vargo, Stephen. (2009). Service-dominant logic - a guiding framework for inbound marketing. *Marketing Review St. Gallen*. 26. 6-10. 10.1007/s11621-009-0094-6.

Norton, Michael I., Daniel Mochon, and Dan Ariely, (July 2012). The IKEA Effect: When Labor Leads to Love. *Journal of Consumer Psychology* 22, no. 3 : 453–460.

Oyner, O. and Korelina, A. (2016), The influence of customer engagement in value co-creation on customer satisfaction: Searching for new forms of co-creation in the Russian hotel industry, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 8 No. 3, pp. 327-345.

Prahalad, C. & Ramaswamy, Venkat. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18. 5 - 14. 10.1002/dir.20015.

Quero, María José, and Rafael Ventura, (2014). Análisis de las Relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding. *Universia Business Review* 43: 128-143.

Rasoolimanesh, S. Mostafa & Law, Rob & Buhalis, Dimitrios & Cobanoglu, Cihan. (2019). Development and Trend of Information and Communication Technologies in Hospitality and Tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*.

Starr, K. (1997). *The dream endures: California enters the 1940's*. Oxford University Press.

Tom R. Eikebrokk, Niels F. Garmann-Johnsen, Dag H. Olsen, (2021). Co-creation in networks of SMEs: a conceptual model of the co-creation process, *Procedia Computer Science*, Volume 181, Pages 360-366, ISSN 1877-0509.

Vogt, W. Paul (2005). *Dictionary of Statistics & Methodology: A Nontechnical Guide for the Social Sciences* (Third ed.). SAGE. p. 40. ISBN 978-0-7619-8855-7.

Wen H, Zhang L, Sheng A, Li M and Guo B, (2022). From “Human-to-Human” to “Human-to-Non-human” – Influence Factors of Artificial Intelligence-Enabled Consumer Value Co-creation Behavior. *Front. Psychol.* 13:863313. doi: 10.3389/fpsyg.2022.863313

Wong, Ho Yin & Merrilees, Bill. (2005). A brand orientation typology for SMEs: A case research approach. *Journal of Product & Brand Management.* 14. 10.1108/10610420510601021.

SITOGRAFIA

Chesbrough Henry, “Open innovation”. LUISS University Press. Ultima consultazione 2 giugno, 2023.

<https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/>

Desjardins, Jeff. “Chart: The Population Rank of Every U.S. State over 100 Years.” *Visual Capitalist*, marzo 13, 2019.

[https://www.visualcapitalist.com/population-rank-u-s-state-100-](https://www.visualcapitalist.com/population-rank-u-s-state-100-years/#:~:text=And%20throughout%20the%2020th%20century,union%20by%20the%20year%201960.)

[years/#:~:text=And%20throughout%20the%2020th%20century,union%20by%20the%20year%201960.](https://www.visualcapitalist.com/population-rank-u-s-state-100-years/#:~:text=And%20throughout%20the%2020th%20century,union%20by%20the%20year%201960.)

Dill, Emma. "Betty Crocker Cake Mix." MNopedia, Minnesota Historical Society, 9 aprile 2019.

<http://www.mnopedia.org/thing/betty-crocker-cake-mix>

Livescault Jonathan, "Customer Co-Creation Examples: 12 Companies Doing it Right". Braineet. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples>

Livescault Jonathan, "What is Co-Creation and Why is it so Valuable?". Braineet. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://www.braineet.com/blog/co-creation>

Mortimer Gary, Mathmann Frank, Grimmer Louise, "The IKEA effect: how we value the fruits of our labour over instant gratification". The Conversation, aprile 18, 2019.

<https://theconversation.com/the-ikea-effect-how-we-value-the-fruits-of-our-labour-over-instant-gratification-113647>

N., Sam M.S., "EFFORT JUSTIFICATION," in PsychologyDictionary.org. Aprile 7, 2013

<https://psychologydictionary.org/effort-justification/>

Pham, H. L., Pham, T., & Nguyen, T. T.. (2022). Value co-creation in branding: A systematic review from a tourism perspective. *European Journal of Tourism Research*, 32, 3203.

<https://doi.org/10.54055/ejtr.v32i.2597>

Prahalad C.K., Ramaswamy Venkatram, "Co-opting Customer Competence". Harvard Business Review. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>

Richardson Bailey, Huynh Kevin, Sotto Kai Elmer. “Turn Your Customers into Your Community”. Harvard Business Review, gennaio 16, 2020

<https://hbr.org/2020/01/turn-your-customers-into-your-community>

Roque Jonathan, “What is Customer Engagement, and Why is it Important (in 2023)?”. Smile.io. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://blog.smile.io/what-is-customer-engagement-and-why-is-it-important/>

Souther, J. Mark. “Urban Tourism in the U.S. since 1800.” Oxford Research Encyclopedia of American History, febbraio 26, 2018.

<https://oxfordre.com/americanhistory/view/10.1093/acrefore/9780199329175.001.0001/acrefore-9780199329175-e-573?rskey=cJSBhg>.

Spinney Laura, “The hard way: Our odd desire to do it ourselves”. New Scientist, dicembre 20, 2011.

<https://www.newscientist.com/article/mg21228441-800-the-hard-way-our-odd-desire-to-do-it-ourselves/>

“Accommodation in the U.S. – Industry Insights & Data Analysis.” Statista, ottobre 2022.

<https://www.statista.com/study/15828/accommodation-in-the-us/>

“Assessment Regulations.” California Office of Tourism. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

https://tourism.ca.gov/s/regulations?language=en_US#:~:text=The%20California%20Tourism%20Marketing%20Act,Government%20Code%20sections%2013995%20et.

“Automobile History.” History.com. A&E Television Networks, agosto 21, 2018.

<https://www.history.com/topics/inventions>.

“Bassa California.” Enciclopedia Treccani. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/bassa-california/>.

“California Airport Passenger Traffic - August 2022.” Visit California, novembre 17, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/passenger-traffic?a1=LAX&a2=SFO>.

“California as I Saw It: First-Person Narratives of California's Early Years, 1849-1900.” The Library of Congress. Ultima consultazione marzo 26, 2023.

<https://www.loc.gov/collections/california-first-person-narratives/articles-and-essays/early-california-history/discovery-of-gold/>.

“California Lodging Report.” Visit California, dicembre 16, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/lodging-report>.

“California Regional Lodging Forecast (October Update).” Visit California, ottobre 17, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/report/ca-regional-lodging-forecast---october-2022>.

“California Supports Small Businesses”. California All. Ultima consultazione maggio 24, 2023.

<https://www.gov.ca.gov/wp-content/uploads/2020/09/Small-Business-Fact-Sheet-9.9.20.pdf>

“California Tourism Marketing Act [13995 - 13995.118].” California Legislative Information. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/codes_displayText.xhtml?lawCode=GOV&division=3.&title=2.&part=4.7.&chapter=1.&article=1.

“California Travel-Related Spend & Visitation Forecast (October Update).” Visit California, ottobre 18, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/travel-forecast>.

“California.” Enciclopedia Treccani. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/california>.

“California.” Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica, inc. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.britannica.com/place/California-state#ref278655>.

“Co-Creation of Value in Marketing”. MBA Knowledge Base. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://www.mbaknol.com/marketing-management/co-creation-of-value-in-marketing/>

“Cohousing”. Treccani. Ultima consultazione 2 giugno, 2023.

https://www.treccani.it/vocabolario/cohousing_%28Neologismi%29/#:~:text=Condivisione%20di%20spazi%20e%20servizi,situate%20in%20uno%20stesso%20complesso.

“Collecting Data: Methods & Tools”, Ontario Mentoring Coalition. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://ontariomentoringcoalition.ca/mentoringyouthfacingbarriers/program-evaluation-learning-improvement/collecting-data-methods-tools/>

“Crowdsourcing”. Treccani. Ultima consultazione 2 giugno, 2023.

<https://www.treccani.it/vocabolario/crowdsourcing/>

“Disneyland.” Encyclopedia.com. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.encyclopedia.com/humanities/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/disneyland>.

“Economic Impact of Travel in California 2012-2021.” Visit California, aprile 29, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/economic-impact>.

“Focus group”. Treccani. Ultima consultazione 2 giugno, 2023.

<https://www.treccani.it/vocabolario/focus-group/>

“Global Tourism Industry - Statistics & Facts.” Statista. Statista Research Department, novembre 22, 2022.

<https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/#dossierKeyfigures>.

“Guest House”. Treccani. Ultima consultazione maggio 30, 2023.

<https://www.treccani.it/vocabolario/guest-house/>

“Hollywood 1929-1941.” Encyclopedia.com. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.encyclopedia.com/education/news-and-education-magazines/hollywood-1929-1941#ContributingForces>.

“Hotels And Hotel Industry.” Encyclopedia.com. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/hotels-and-hotel-industry>.

“Industries at a Glance: Leisure and Hospitality.” U.S. Bureau of Labor Statistics, dicembre 16, 2022.

<https://www.bls.gov/iag/tgs/iag70.htm>.

“LEGO Ideas”. LEGO. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://ideas.lego.com/>

“North American Industry Classification System - NAICS.” United States Census Bureau.

Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.census.gov/naics/?input=72&year=2022&details=721>.

“Order of States' Admission.” Arkansas Secretary of State. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.sos.arkansas.gov/education/arkansas-history/history-of-the-flag/order-of-states-admission>.

“Our passion is to host travelers”. ITH Hostels & Eco-Lodging. Ultima consultazione Maggio 29, 2023.

<https://ithhostels.com/about-us/>

“Priorities for Covid-19 Legislative Relief Phase 4”. U.S. Travel Association, luglio 2020.

https://www.ustravel.org/sites/default/files/media_root/document/USTravelLegislativePriorities.pdf

“SeaWorld Parks & Entertainment Company History.” SeaWorld Entertainment. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://seaworldentertainment.com/about-us/history/#:~:text=SeaWorld%C2%AE%20opened%20its%20gates,Mission%20Bay%20in%20San%20Diego>.

“SeaWorld.” Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica, inc. Ultima consultazione dicembre 28, 2022.

<https://www.britannica.com/topic/SeaWorld>.

“Small Business Pulse Survey”. United States Census Bureau. Ultima consultazione 21 aprile, 2023.

<https://portal.census.gov/pulse/data/>

“Small Businesses in Grave Peril Unless Washington Acts”. U.S. Travel Association, settembre 2020.

<https://www.ustravel.org/press/small-businesses-grave-peril-unless-washington-acts>

“Small travel business imperiled without congressional action”. U.S. Travel Association, settembre 2020.

https://www.ustravel.org/sites/default/files/media_root/document/SmallBusiness_FactSheet.pdf

“Storia Della California.” Wikipedia. Wikimedia Foundation. Ultima consultazione dicembre 26, 2022.

https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_della_California#XX_secolo:_tra_grandi_successi_e_problemi_gravosi.

“The California Economy.” Legislative Analyst's Office, gennaio 1995.

https://lao.ca.gov/1995/010195_calguide/cgep1.html.

“The Economic Review of Travel in America, 2019 Edition”. U.S. Travel Association, settembre 2019.

<https://www.ustravel.org/research/economic-review-travel-america-2019-edition>

“The History Of The Department Of Motor Vehicles.” California DMV, marzo 4, 2022.

<https://www.dmv.ca.gov/portal/about-the-california-department-of-motor-vehicles/the-history-of-the-department-of-motor-vehicles-dmv/>.

“Tourism in California”. CalChamber. Ultima consultazione 23 maggio, 2023.

<https://advocacy.calchamber.com/policy/issues/tourism-in-california/>

“United States Small Business Profile”. U.S. Small Business Administration Office of Advocacy, 2016.

https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/United_States.pdf

“Updated and Expanded Small Business Statistics”. Bureau of Economic Analysis, novembre 2021.

<https://apps.bea.gov/scb/issues/2021/11-november/1121-small-business.htm>

“Valore, teorie del”. Treccani. Ultima consultazione maggio 30, 2023.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/teorie-del-valore_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/teorie-del-valore_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali))

“White Paper on California Tourism”. California Travel and Tourism Commission, giugno 2011.

https://aart.assembly.ca.gov/sites/aart.assembly.ca.gov/files/hearings/1%20-%20Industry%20White%20Paper_June%20Update%281%29.pdf

INDICE FIGURE

Figura 1.1, *Suddivisione spese di viaggio per segmento dell'industria del turismo* [Infografica]. Visit California. Ultima consultazione dicembre 26, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/economic-impact>

Figura 1.2, *Totale Spese turistiche - Stato della California 2019* [Infografica]. Visit California. Ultima consultazione dicembre 26, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/travel-forecast>

Figura 1.3, *Aeroporti - Traffico passeggeri in milioni 2019* [Infografica]. Tourism Economics. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/passenger-traffic?a1=LAX&a2=SFO>

Figura 1.4, *Visitatori per fini ricreativi o affari in California* [Infografica]. Tourism Economics. Ultima consultazione maggio 29, 2023.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/travel-forecast>

Figura 1.5, *Numero totale di attività e strutture per sottocategoria 2019* [Infografica]. U.S. Census Bureau 2022; Statista 2022. Ultima consultazione dicembre 26, 2022.

<https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html>

Figura 1.6, *Percentuale occupazione hotel* [Infografica]. Visit California. Ultima consultazione dicembre 26, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/report/ca-regional-lodging-forecast---december-2021>

Figura 1.7, *Richiesta giornaliera di stanze* [Infografica]. Visit California. Ultima consultazione dicembre 26, 2022.

<https://industry.visitcalifornia.com/research/report/ca-regional-lodging-forecast---december-2021>

Figura 3.1, *Figure 3.1 Prototipi Storie Instagram* [Immagine].