



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Dottorato di Ricerca in Management and Law – Curriculum Economia Aziendale

XV ciclo n. s.

IL RUOLO DEI SERVIZI DI E-LEARNING
NELLA RELAZIONE TRA TOUR OPERATOR
E AGENTI DI VIAGGIO

Relatore Gent.mo:
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Dottorato di:
Martina Broglietti

Anno Accademico 2015/2016

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	1
1. L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEGLI AGENTI DI VIAGGIO	7
1.1. L'evoluzione delle agenzie di viaggio.....	9
1.2. La qualità delle informazioni fornite	11
2. L'E-LEARNING NEL SETTORE TURISTICO.....	17
3. RELATIONSHIP MARKETING	31
3.1. Customer relationship management (CRM) quality.....	35
3.2. Customer loyalty.....	37
3.3. Service quality	39
3.4. Customer satisfaction	41
3.5. Customer value.....	42
4. METODOLOGIA	47
4.1. Prima fase: l'osservazione partecipante.....	48
4.2. Seconda fase: il multiple case study	53
4.3. Selezione dei casi.....	60
4.4. Raccolta dei dati	67
4.5. Analisi dei dati.....	69
5. ANALISI WITHIN-CASE.....	75
5.1. Sellers	75
5.1.1. Seller case study A.....	75
5.1.2. Seller case study B.....	84
5.2. Buyers.....	93
5.2.1. Buyer case study A	93
5.2.2. Buyer case study B.....	96
5.2.3. Buyer case study C.....	98
5.2.4. Buyer case study D	101

5.2.5. Buyer case study E.....	104
5.2.6. Buyer case study F.....	107
6. ANALISI CROSS CASE	113
6.1. Analisi cross case: sellers	113
6.2. Analisi cross case: buyers.....	121
7. CONCLUSIONI.....	129
7.1. Discussione dei risultati.....	129
7.2. Implicazioni manageriali	134
7.3. Limitazioni.....	146
7.4. Prospettive di ricerca	147
REFERENCES.....	161
APPENDICE I - Traccia intervista tour operator.....	177
APPENDICE II - Traccia intervista agenzia di viaggio.....	179

INTRODUZIONE

Le ICTs (*Information and Communications Technologies*) hanno notevolmente ridotto le distanze spazio-temporali in ogni ambito della comunicazione, impattando inevitabilmente sull'attività delle aziende, di qualsiasi dimensione e settore.

In particolare, all'interno del settore turistico, queste nuove tecnologie hanno introdotto importanti cambiamenti. Ad esempio, ora possibile contattare in tempo reale fornitori che si trovano dall'altra parte del mondo o clienti che sono in viaggio per risolvere problematiche insorte e non prevedibili. In relazione al marketing e alla comunicazione, le ICTs hanno permesso ai tour operator di avviare campagne di comunicazione e promozione rivolte direttamente al cliente finale, senza per questo escludere l'agente di viaggio intermediario dal canale di vendita del pacchetto turistico, ma disintermediando solo il processo di comunicazione al fine di rafforzare la propria *brand awareness* presso il consumatore finale. Inoltre, oggi è possibile sviluppare dei servizi accessori online a supporto dell'agente di viaggio. Tali servizi possono supportare l'intermediario durante il processo di vendita del pacchetto turistico, ad esempio fornendo informazioni utili sul pacchetto stesso, sulla Destinazione, sulle tecniche di vendita, o offrire un contatto continuo e in tempo reale al viaggiatore che acquista il pacchetto da quel determinato agente.

Dall'altro lato, le nuove tecnologie, Internet in particolare, stanno minando il canale distributivo tradizionale del settore turistico. Grazie ad esse, infatti, i viaggiatori, possono contattare direttamente fornitori locali nella Destinazione che intendono visitare, oppure possono informarsi in autonomia sulle attrazioni locali o consultare le precedenti esperienze di altri viaggiatori. Pertanto spesso i turisti sono in possesso di più informazioni rispetto all'agente di viaggio stesso.

In questo scenario, in cui il sempre più facile accesso alle informazioni insidia la capacità di sopravvivenza delle agenzie di viaggi, l'unica strada percorribile è quella di trasformare la mera vendita del pacchetto turistico in una consulenza vera e propria: è necessario comprendere al meglio i bisogni, espressi e nascosti, dei viaggiatori e individuare il pacchetto turistico idoneo a soddisfare appieno le loro esigenze. Come esposto da McKercher *et al* (2003), la particolarità del prodotto richiede agli agenti di viaggio di fornire un servizio di consulenza, necessario al fine di preservare la loro redditività di lungo periodo. Questo passaggio è fondamentale, soprattutto in un periodo di ristrettezze economiche come quello che le famiglie italiane stanno attraversando.

Per questo motivo recentemente molti tour operator hanno deciso di supportare i propri intermediari fornendo loro una nuova tipologia di formazione, da affiancare ai classici *fam trip*, *road show* e lezioni *face-to-face*. Si tratta di piattaforme elettroniche online, webinar, CD-Rom e DVD che permettono all'agente di formarsi dove e quando vuole, senza investimenti aggiuntivi per il

raggiungimento della sede di formazione. I contenuti possono riguardare una determinata Destinazione, piuttosto che tecniche di vendita o informazioni inerenti l'attività economica, amministrativa, commerciale e legale delle agenzie di viaggio.

Il servizio accessorio gratuito di training offerto dai tour operator alle agenzie di viaggi potrebbe essere considerato come uno strumento in grado di rafforzare la relazione tra i diversi attori del canale distributivo. Questo aspetto potrebbe rappresentare un altro motivo, affiancato dalla necessità di rafforzare il canale distributivo turistico, che ha spinto i tour operator ad avviare corsi formativi gratuiti forniti mediate le tecnologie digitali.

Il settore del turismo è uno dei più complessi a causa della sua natura eterogenea. Uno degli elementi che ne evidenzia la complessità è la relazione che lega buyer e seller, ovvero agenzie di viaggi e tour operator. L'introduzione di Internet nelle relazioni business-to-business e lungo la *supply chain* è un'innovazione knowledge-based di grande interesse, soprattutto in questo settore (Andreu *et al*, 2010; Bigné *et al*, 2008). Infatti il comparto del turismo è uno dei più coinvolti nella "rivoluzione digitale", non solo nella comunicazione al cliente finale, ma anche in quella con i fornitori. Le ICTs hanno rivoluzionato questo settore in due diversi modi. Innanzitutto, ci sono molte più informazioni disponibili online (Gretzel *et al*, 2006). Ma il cambiamento più evidente ha riguardato la nascita delle Online Travel Agents (OTAs), che hanno inasprito il

contesto competitivo mettendo in difficoltà la figura del tradizionale agente di viaggio (Cheyne *et al*, 2006; Garkavenko and Milne, 2008; O'Connor and Frew, 2000). La complessità del settore, la nuova competizione online e i costanti cambiamenti implicano la necessità per gli operatori turistici di aggiornamento continuo (Cho and Schmelzer, 2000). La Commissione Europea (2001) sostiene che “l'uso delle nuove tecnologie multimediali e di internet per migliorare la qualità dei processi di apprendimento attraverso l'accesso facilitato a risorse, servizi, scambi e collaborazioni”, come avviene con l'e-learning, sia stata una via ampiamente battuta nel campo del turismo.

Il presente studio ha come obiettivo principale quello di indagare se e come la fornitura di servizi accessori gratuiti, in particolare la formazione digitale, influisce sulla relazione buyer-seller tra un tour operator fornitore del servizio di e-learning e un'agenzia di viaggio che usufruisce di tale servizio.

Nonostante il crescente interesse mostrato dagli operatori del settore, sono poche le ricerche accademiche che hanno approfondito questo aspetto. Si conosce ancora poco degli attuali servizi di e-learning offerti dai tour operator agli agenti di viaggio. Per tale motivo, è stato scelto di effettuare un'analisi qualitativa di tipo esplorativo, volta all'approfondimento e ad una più ampia comprensione del tema in tutte le sue sfaccettature. In questo contesto è stato scelto di effettuare un'analisi qualitativa di tipo esplorativo al fine di generare profondità di comprensione e a causa dell'attuale scarsa conoscenza del tema in esame (Strauss

e Corbin, 1998). Tale studio pone le basi per un successivo sviluppo di tipo quantitativo, non facente parte della presente ricerca e avente lo scopo di testare un modello di valutazione dell'impatto del fenomeno in esame.

Questa ricerca offre numerosi spunti alla letteratura accademica di riferimento e al mondo del turismo, in particolare relativamente al relationship marketing e alla *brand awareness* alla letteratura accademica sul turismo e sull'e-learning in diversi modi. Ad esempio, esistono importanti implicazioni per il settore del turismo dal momento che i tour operator aspirano alla creazione di partnership durevoli con gli agenti di viaggio e al raggiungimento di un importante livello di *brand awareness*.

Nella prima parte del lavoro (capitolo 1 e 2) viene presentata l'analisi della letteratura nei settori del turismo, della formazione digitale e del relationship marketing. In particolare si descrivono i risultati relativi alle precedenti ricerche in merito all'evoluzione del ruolo dell'agente di viaggio, all'utilizzo sempre crescente dell'e-learning in campo turistico e alle relazioni esistenti tra *customer loyalty*, *service quality*, *customer satisfaction*, *customer value* con particolare riferimento al ruolo mediatore della *customer relationship management (CRM) quality*.

Il capitolo 3 descrive la metodologia utilizzata nel corso dello studio, con riferimento alle teorie di base riguardanti l'etnografia, il *multiple case study*, l'analisi *within-case* e l'analisi *cross case*.

Nei successivi capitoli 5 e 6 vengono presentati i casi aziendali analizzati, i dati emersi dalle interviste sul campo e l'analisi degli stessi. Infine il capitolo 7 espone i risultati finali dell'intero studio, comprensivi delle implicazioni manageriali che interesseranno il settore del turismo organizzato e la sua filiera distributiva, oltre ad una riflessione sulle limitazioni afferenti la ricerca effettuata e la possibilità di sviluppi accademici futuri.

1. L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEGLI AGENTI DI VIAGGIO

Gli agenti di viaggio svolgono un ruolo fondamentale nella filiera distributiva turistica, in quanto rappresentano il principale punto di contatto tra tour operator e consumatori finali. Il loro punto di forza è la conoscenza, proprio perchè sono le esperienze degli agenti di viaggio che vengono vendute ai viaggiatori (McKercher *et al*, 2003).

Secondo diversi studi, gli *opinion leader* esercitano una notevole influenza in merito a scelte che vanno dalla politica (Lazarsfeld *et al*, 1948) ad una notevole varietà di servizi e beni di consumo (Katz e Lazarsfeld, 1955). Gli agenti di viaggio sono stati definiti come i più importanti “guardiani delle informazioni” all’interno del processo decisionale di acquisto del viaggio (Middleton, 1994), gli esperti che conoscono il settore turistico in tutti i suoi aspetti (McIntosh e Goeldner, 1990), e “*information broker*” le cui opinioni e raccomandazioni sono richieste per l’elevato livello di conoscenze e il coinvolgimento in una particolare classe di prodotto (Jacoby e Joyer, 1981).

In quanto *influencer*, le loro conoscenze ed informazioni hanno un impatto significativo sulla scelta della Destinazione (Lawton e Page, 1997). I turisti inesperti e la maggior parte delle persone che si muovono a livello internazionale

sono particolarmente propensi ad utilizzare i servizi di un'agenzia di viaggi (Baloglu e Mangaloglu, 2001).

Il successo degli agenti di viaggio si basa sulla loro capacità di fornire prodotti che soddisfino le esigenze e i bisogni dei clienti finali. La comprensione di questi bisogni, unitamente alla profonda conoscenza del prodotto vengono date per assodate. Tuttavia, un discreto numero di fonti mettono in discussione la qualità e l'accuratezza dei suggerimenti che gli agenti forniscono. Gli agenti di viaggio possono essere affidabili fonti d'informazione per i turisti più tradizionali, ma per una serie di ragioni, non sempre riescono a soddisfare appieno le esigenze di particolari tipologie di viaggiatori (McKercher *et al*, 2003).

La distribuzione all'interno del settore turistico ha recentemente subito numerosi cambiamenti. Ad esempio i fornitori tradizionali eliminano o fissano un tetto massimo per le commissioni, nel tentativo di ridurre le proprie spese. Una volta le agenzie avrebbero potuto sopravvivere con le commissioni di vendita dei biglietti. Litvin (1999) e altri sostengono che gli agenti di viaggio, da un po' di tempo a questa parte, dovrebbero svilupparsi fino a divenire dei veri e propri consulenti. Sta diventando abbastanza comune negli Stati Uniti, ad esempio, una tassa di servizio applicata dagli agenti di viaggio. Questa tendenza è stata notevolmente criticata dai consumatori finali, i quali erano abituati a non vedere le tasse in quanto erano comprese nelle commissioni. Per poter sopravvivere, gli agenti devono giustificare la riscossione di queste tasse con la fornitura di un

servizio qualitativamente più elevato. La particolarità del prodotto richiede agli agenti di viaggio di fornire un servizio di consulenza, necessario al fine di preservare la loro redditività di lungo periodo (McKercher *et al*, 2003).

1.1. L'evoluzione delle agenzie di viaggio

Gli agenti di viaggio occupano un posto di nicchia all'interno del sistema di distribuzione del settore turistico. Il loro ruolo è di fungere da intermediario tra i fornitori e consumatori. A differenza di altri settori, gli agenti di viaggio non acquistano scorte, ma vendono prodotti su commissione (Litvin, 1999). In cambio essi svolgono attività per conto dei fornitori, come l'elaborazione dei biglietti, la fornitura di tariffe e di consulenze (Dumazel e Humphreys, 1999). La redditività, dunque, dipende da due fattori:

1. vendere i prodotti che permettono di avere la commissione più alta al fine di massimizzare il reddito;
2. servire i clienti nel modo più efficiente possibile in termini di tempo per minimizzare i costi.

Reilly (1988) e Case e Useem (1996) hanno espresso alcune osservazioni in merito agli agenti di viaggio che possono risultare valide anche al giorno d'oggi. Essi hanno dimostrato che il business di un'agenzia di viaggi è caratterizzato da un elevato volume e un basso margine. In questo modo, vi è uno spazio limitato

tra il successo finanziario ed il fallimento nella maggior parte dei casi e in ultima analisi, sono le decisioni finanziarie a guidare l'attività dell'agenzia di viaggi. Inoltre, molti dei servizi di viaggio forniti dagli agenti non sono redditizi. Di conseguenza, le agenzie risultano quasi sempre sottodimensionate rispetto all'organico che il volume di business richiede e il personale in servizio è costretto a lavorare per lunghe ore. In questo scenario l'efficienza decreta la sopravvivenza dell'agenzia stessa. La tradizionale volatilità della domanda e le modifiche subite dal sistema di distribuzione del turismo, tra cui l'avvento di Internet, la riduzione delle commissioni e lo sviluppo di canali di distribuzione alternativi (Baum e Mudambi, 1994; Case e Useem, 1996; Henderson 1994; Litvin, 1999), intaccano la redditività delle agenzie di viaggio.

Ora più che mai, la possibilità di sopravvivenza dipende dalla capacità di servire i clienti finali in modo efficiente. Per questo motivo gli agenti preferiscono promuovere i prodotti "*worry and hassle free*" (Dube e Reneghan, 2000), dunque prodotti ben conosciuti e facilmente prenotabili in modo economico. Inoltre, molti agenti preferiscono vendere tour confezionati, in quanto sono i prodotti più efficienti da vendere in termini di tempi e costi. È anche per questo motivo che alcuni agenti cercano di spostare le scelte dei clienti finali da itinerari costruiti ad hoc al pacchetto turistico confezionato, soprattutto in caso di vacanze brevi (McKercher *et al*, 2003).

Idealmente, gli agenti di viaggio dovrebbero agire come agenti di commercio imparziali o *brokers*, che forniscono informazioni incondizionate al fine di creare un prodotto personalizzato in modo economicamente vantaggioso. Ma, per definizione, gli agenti agiscono come agenti di specifici fornitori (McKercher *et al*, 2003). Di conseguenza, la maggior parte degli agenti di viaggio sono incoraggiati a vendere i prodotti che offrono commissioni più alte o bonus, *fam tour*, promozioni incrociate o altri incentivi (Richardson, 1996; Hudson *et al*, 2001). Gli agenti risultano anche più propensi a spingere i servizi di una loro società capogruppo, piuttosto che fornire consigli imparziali ai consumatori finali (Hudson *et al*, 2001).

1.2. La qualità delle informazioni fornite

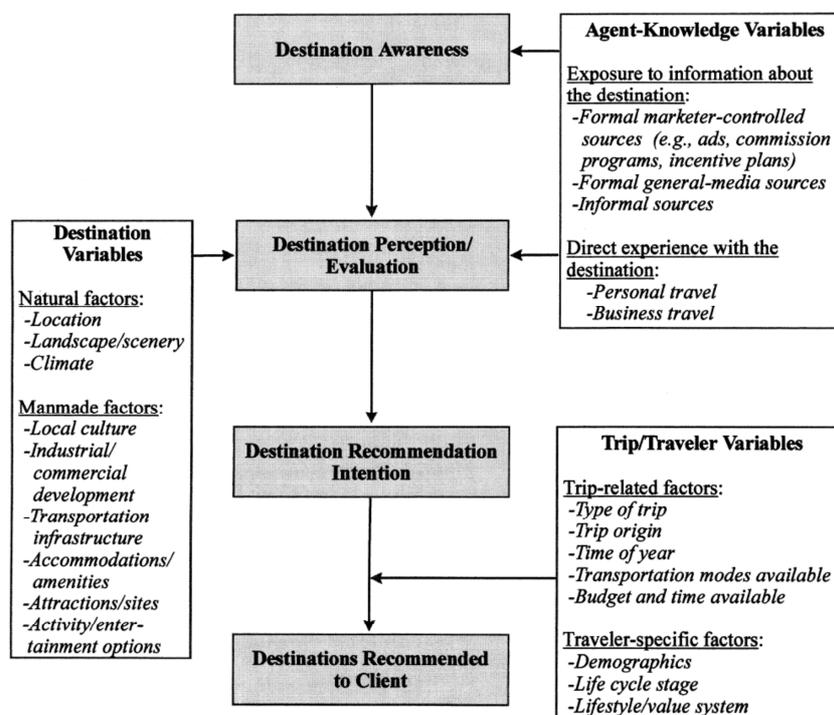
L'idea diffusa che le agenzie siano esperte in ogni aspetto del viaggio è in gran parte un mito alimentato dagli attori del settore turistico. È vero che le agenzie di viaggio sono esperte nelle procedure necessarie per la prenotazione di viaggi e hanno dimestichezza con i dettagli dei prodotti commissionabili e con le Destinazioni trattate, tuttavia, la loro conoscenza potrebbe essere vasta, ma non essere particolarmente approfondita. Gli agenti di viaggio possono essere in grado di offrire una consulenza generica, ma spesso non riescono a fornire informazioni

accurate in merito ad alcune richieste particolari che i turisti possono avanzare in fase di richiesta del viaggio (McKercher *et al*, 2003).

Ad esempio, la qualità delle informazioni fornite in relazione a questioni di assistenza sanitaria e di viaggio è spesso scarsa e le indicazioni risultano non particolarmente affidabile e preciso (Lawton e Page, 1997). Diversi studi (Grabowski e Behrens, 1996; Harris e Welsby, 2000; Lawlor *et al*, 2000; Leggat, 2000; Provost e Soto, 2001), che hanno esaminato la qualità delle informazioni fornite ai viaggiatori in merito a questioni sanitarie, analizzano il ruolo che gli agenti di viaggio giocano nel fornire informazioni. Questi studi hanno dimostrato che pochi agenti di viaggio offrono informazioni mediche spontaneamente e, quando gli vengono richieste, forniscono spesso consigli in contrasto con la prassi medica.

Il ruolo dell'informazione nell'idealizzare un luogo è ben riconosciuto (Dann, 1996). Inoltre, la qualità della consulenza che viene fornita dipende dalla qualità delle informazioni ricevute (Seaton e Bennet, 1996; Dube e Renaghan, 2000). Sono stati identificati una serie di fattori che influenzano sia la quantità che la qualità delle informazioni in possesso degli agenti di viaggio. Klenosky e Gitelson (1998) hanno proposto un modello a quattro stadi che mostra il processo e i fattori che influenzano i suggerimenti di Destinazione forniti dagli agenti di viaggio (Figura 1).

Figura 1 - Modello concettuale a quattro stadi del processo di raccomandazione di una Destinazione da parte degli agenti di viaggio e i fattori che lo influenzano.



Fonte: Klenosky e Gitelson, 1998

Il primo stadio è “la conoscenza e la consapevolezza della Destinazione” stessa. La conoscenza dell’agente si compone di due elementi, l’esperienza diretta dell’agente con una determinata Destinazione e il reperimento delle informazioni relative a tale Destinazione. Gli agenti che hanno visitato una determinato luogo tendono a fornire consigli molto più informati e precisi rispetto a quelli che non l’hanno mai visitato (Lawton e Page, 1997). Questi ultimi devono incrementare la loro conoscenza del prodotto o della Destinazione da fonti secondarie, che di

solito sono controllate dal fornitore. È stato anche dimostrato che, gli agenti di viaggio specializzati in prodotti di pacchetto turistico tendono ad avere informazioni meno specifiche sul prodotto rispetto agli agenti che forniscono servizi più ampi (Dumazel e Humphrie, 1999).

Il secondo stadio identificato da Klenosky e Gitelson (1998) nel processo di consulenza è costituito dalla “percezione e valutazione della Destinazione”. Questa fase si riferisce alle convinzioni e ai sentimenti che l’agente di viaggio ha nei confronti di un territorio. Queste convinzioni si sviluppano nel tempo sulla base di conoscenze acquisite dall’agente mediante le informazioni ottenute, le esperienze personali e i *feedback* dei clienti finali. Queste opinioni influenzano la consulenza nel caso in cui l’agente raccomandi la Destinazione ad un determinato cliente. L’agente può ritenere che alcune Destinazioni siano più adatte a determinati clienti e altre meno, a dispetto di quello che pensa o vuole il turista.

Le “intenzioni di raccomandare una Destinazione”, la terza fase del modello di Klenosky e Gitelson (1998), rappresentano la probabilità che un agente consigli un luogo per un particolare tipo di viaggio. Queste intenzioni sono influenzate principalmente dalle “percezioni e valutazioni della Destinazione”. Precedenti studi in ambito di scelta turistica hanno dimostrato un forte legame tra le intenzioni di visitare una Destinazione e la valutazione di questa da parte di qualcuno (Woodside e Carr 1988; Woodside e Lysonski 1989). Un simile legame

può essere riproposto in ambito di raccomandazioni da parte degli agenti di viaggio (Klenosky e Gitelson, 1998).

L'ultimo stadio è rappresentato dalla "scelta finale della Destinazione consigliata" al cliente, la quale è influenzata dalle "intenzioni di raccomandare la Destinazione" e dalle variabili specifiche che riguardano il particolare viaggio o viaggiatore in questione. Queste variabili includono il tipo e la motivazione del viaggio, il periodo dell'anno in cui si svolgerà, il budget e il tempo a disposizione, lo stile di vita, il sistema di valori e altre caratteristiche inerenti i viaggiatori. Precedenti analisi hanno dimostrato l'importanza di considerare l'influenza di tali variabili in contesti di scelte di consumo (Belk 1974) e *leisure* (Bishop e Witt 1970; Filiatrault e Ritchie 1988; Snepenger e Milner 1990).

Va detto che la letteratura sulla scarsa qualità della consulenza degli agenti di viaggio si concentra sul processo di comunicazione a senso unico tra l'agente stesso e il consumatore finale. Nella realtà, la comunicazione è un processo di scambio a doppio senso. La capacità del turista di evidenziare le proprie esigenze in modo efficace deve anche svolgere un ruolo chiave nel processo di scambio di informazioni, soprattutto nel caso in cui questa persona abbia esigenze particolari. Se l'individuo non espone chiaramente tali esigenze, è improbabile che l'agente fornisca spontaneamente tutte le informazioni (McKercher *et al*, 2003).

2. L'E-LEARNING NEL SETTORE TURISTICO

L'utilizzo di Internet nelle relazioni inter-organizzative è un'importante innovazione basata sulla conoscenza ed è di grande interesse sia per il mondo accademico che per gli operatori del settore (Kumar e Becerra-Fernández, 2007; Stamboulis e Skayannis, 2003; Wu *et al* 2007). Internet è particolarmente potente in alcuni segmenti del settore dei servizi, compreso il turismo, dove l'ambito virtuale ha costantemente guadagnato popolarità nel corso degli ultimi decenni (Buhalis e Law, 2008).

Il turismo è una delle industrie in più rapida crescita in tutto il mondo e, in generale, Internet continua a guadagnare importanza in questo ambito (Buhalis, 2004; European Commission, 2006; Weaver e Lawton, 2007). Inoltre, è in essere un dibattito per quanto riguarda l'ambiente competitivo delle agenzie di viaggio tradizionali in merito alla disintermediazione e reintermediazione. La disintermediazione è di solito associata ad un ruolo significativamente ridotto degli intermediari tradizionali (agenzie di viaggio e tour operator) all'interno della filiera turistica, a causa della introduzione di mezzi elettronici che consentono ai consumatori di contattare direttamente i fornitori. Dall'altro lato il processo di reintermediazione ha portato ad un nuovo fenomeno: la nascita e la proliferazione delle cosiddette OTAs (*online travel agencies*) (European Commission, 2006). Alcuni di questi operatori, ad esempio eDreams o Expedia, hanno raggiunto una

notevole crescita negli ultimi anni e di conseguenza hanno messo in discussione alcuni degli intermediari tradizionali (Daniele e Frew, 2004). Alcuni studi asseriscono che l'accessibilità alle OTAs riduce la rilevanza delle agenzie di viaggio tradizionali (Buhalis e Licata, 2002). Tuttavia, altri studi evidenziano come il punto di forza delle agenzie di viaggio tradizionali sia la loro capacità di fornire informazioni professionali e consigli ai viaggiatori (Ryan e Cliff, 1997; Van Rekom *et al*, 1999). Di conseguenza, per le agenzie che si posizionano come consulenti di viaggio (Dolnicar e Laesser 2007), l'adozione e lo sfruttamento delle IT nei processi di business è uno dei fattori chiave di successo (Huang, 2006; Suárez *et al*, 2007; Weaver e Lawton, 2007).

Dunque, il successo delle agenzie tradizionali è spesso attribuito alla figura dell'agente di viaggio. Questi "consulenti" sono il personale in prima linea delle agenzie e forniscono servizi ai turisti basandosi sulle proprie conoscenze e sull'esperienza. Dal punto di vista del cliente, gli agenti di viaggio rappresentano e sono l'agenzia, per questo il personale deve essere adeguatamente formato al fine di rispondere a tutte le richieste di informazioni avanzate dal cliente. In questo scenario, l'e-learning assume una notevole importanza per il settore.

L'apprendimento elettronico o, come viene comunemente chiamato, l'e-learning è definito come la formazione attraverso strumenti elettronici per la raccolta di informazioni acquisite senza la presenza fisica di una persona (Zhang e Nunamaker, 2003). Gli individui o le organizzazioni acquisiscono conoscenza

attraverso lo scambio di informazioni, ma questo non corrisponde al semplice utilizzo delle tecnologie web-based o alla formazione a distanza. In questa prospettiva, l'e-learning è costituito da una vasta gamma di strategie di apprendimento e tecnologie come i corsi online, CD-ROM, DVD, video conferenze, ecc. (Sigala, 2001). Si distinguono due tipologie di e-learning: sincrono e asincrono, come mostrato nella tabella I. L'e-learning asincrono consiste in lezioni e/o corsi preregistrati o in contenuti disponibili agli utenti in ogni momento e da qualunque luogo (Rosenberg, 2001). L'e-learning sincrono, invece, è “live” e necessita che tutti gli allievi siano connessi in contemporanea. Molte imprese utilizzano un mix delle due tipologie (Welsh *et al*, 2003). L'accresciuto utilizzo di tecnologie internet per fornire formazione è stato annunciato come l’“*e-learning revolution*” (Galagan, 2000).

Tabella I - Esempi di e-Learning sincrono e asincrono

e-Learning asincrono	e-Learning sincrono
<ul style="list-style-type: none"> • Piattaforme e-learning • DVD e CD • Piattaforme di video-sharing 	<ul style="list-style-type: none"> • Webinar • Video-conferenze • Chat

Fonte: nostra elaborazione su Rosenberg, 2001

Per quanto riguarda l'efficacia, Clark e Mayer (2003) dimostrano che alcuni elementi grafici possono potenzialmente migliorare l'efficacia di un corso e-learning ed elaborano dei principi di fondo:

1. il principio della *multimedialità*: grafica e testo devono essere usati in concomitanza, piuttosto che il semplice solo testo;
2. il principio di *contiguità*: quando il testo viene usato per spiegare un grafico o viceversa, questi devono essere posizionati uno accanto all'altro sullo schermo;
3. il principio di *modalità*: la tecnologia audio dovrebbe essere utilizzata per presentare le informazioni al posto del testo su schermo;
4. il principio di *personalizzazione*: i testi per i programmi di e-learning vanno scritti in prima e seconda persona e i partecipanti sono dotati di accesso a video virtuali e tutorial di apprendimento.

In letteratura si trovano numerosi studi sull'utilizzo e sull'efficacia dell'e-learning nelle imprese e nel settore del turismo.

Brown (2005) esamina le decisioni dei dipendenti in merito all'utilizzo di corsi di e-learning asincrono in un contesto organizzativo. L'autore rileva che “i dipendenti con un maggiore carico di lavoro, che potrebbero avere bisogno di training per incrementare la propria efficienza, erano meno propensi ad impiegare del tempo nella formazione” (paradosso dell'e-learning). Inoltre, secondo uno studio precedente di Mathieu *et al* (1992), coloro che lo decidono volontariamente sono più propensi a investire il proprio tempo frequentando corsi e-learning; ciò significa che i programmi e-learning dovrebbero poggiare su inviti e sulla promozione piuttosto che sull'imposizione forzata (Brown, 2005).

L'apprendimento costante sul posto di lavoro è giustificato dalla sua efficacia, “dal momento che non si svolge in un contesto educativo, ma in ambiente di lavoro, deve fornire la prova diretta della sua utilità rispetto agli obiettivi economici” (Severing e Stahl, 1996).

Il *blended learning* è “la combinazione ragionata di più metodi di formazione” (Brodsky, 2003). Per quanto riguarda l'e-learning, è stato utilizzato per riferirsi alla “formazione che combina sessioni tradizionali in aula con l'e-learning e lo studio in autonomia” (Kovaleski, 2004). L'approccio *blended learning* offre alle imprese sia i risparmi associati all'e-learning, sia il tocco personale delle lezioni in aula (Goodridge, 2001). Il *blended learning* può adattarsi alle esigenze e agli stili di apprendimento di un'ampia varietà di frequentanti.

Thomson NETg (2003) ha svolto un'indagine empirica per confrontare i benefici del *blended learning* e del solo e-learning. Lo studio ha coinvolto 200 dipendenti di diverse società. I partecipanti sono stati divisi in 4 gruppi: un gruppo ha frequentato solo corsi e-learning e completato la formazione interamente online, gli altri sono stati istruiti attraverso corsi di tipo *blended learning* e per ogni gruppo era diverso il livello di supporto da parte dell'istruttore o il materiale di riferimento fornito. Al termine della formazione, i partecipanti sono stati invitati a completare diversi compiti che simulavano potenziali situazioni reali. I risultati dello studio hanno dimostrato che i partecipanti istruiti attraverso il *blended learning* hanno affrontato le situazioni simulate con il 27-32% di

precisione in più e il 41-51% di tempo in meno rispetto al gruppo che ha frequentato esclusivamente corsi e-learning (Thomson NETg, 2003). Quindi il *blended learning* fornisce alle imprese alcuni vantaggi rispetto alla formazione impartita solo attraverso l'e-learning.

Quando un'organizzazione vuole misurare l'efficacia dell'e-learning, non deve dimenticare quello che Bersin (2004) ha affermato: "lo scopo ultimo dell'e-learning non è quello di ridurre il costo della formazione, ma è di migliorare il modo in cui la vostra organizzazione fa affari".

Le organizzazioni che adottano l'e-learning possono ottenere vantaggi diversi. Questi benefici includono una formazione coerente nonostante sia impartita su più sedi distanti tra loro, tempistiche ridotte perché più persone possono essere formate in meno tempo, maggiore facilità d'uso in quanto i partecipanti hanno accesso alle funzionalità dell'e-learning asincrono in qualsiasi momento e il miglioramento del monitoraggio dei risultati e naturalmente la riduzione dei costi. Inoltre, la combinazione di training asincrono, formazione sincrona e lezioni in aula è in grado di fornire informazioni per un periodo più lungo di tempo e, di conseguenza, migliorare la *retention* (Welsh *et al*, 2003). Secondo Welsh *et al* (2003) possibili svantaggi potrebbero essere i più elevati costi iniziali, la mancanza di interazione fra i partecipanti, il significativo sforzo richiesto per sviluppare un efficace e-learning e la convinzione che la semplice disponibilità di informazioni elettronicamente codificate corrisponda alla formazione.

Tabella II - Vantaggi e svantaggi dell'e-learning

Vantaggi	Svantaggi
La tecnologia offre la possibilità di integrare l'apprendimento con il lavoro	Il set up iniziale e le spese per l'acquisto dell'accesso ai sistemi commerciali in uso può essere alto
Migliora le prestazioni dei dipendenti in modo dinamico, interattivo e misurabile	L'infrastruttura tecnologica deve essere disponibile per permettere ai dipendenti di utilizzare il sistema
Fornisce informazioni istantaneamente	Limitazioni di banda – l'accesso ad Internet ad alta velocità è necessario. Molte PMI non hanno tale connessione ad alta velocità
Aumento dell'efficienza	La mancanza di una connessione Internet affidabile per approfittare di corsi progettati ad hoc per l'e-learning
Si tratta di un metodo meno costoso di formazione in quanto elimina le spese di viaggio e il tempo che ci vuole per recarsi ad una sessione di formazione	Un sistema di valutazione deve essere in vigore per determinare quali informazioni i dipendenti stanno imparando e per fornire un feedback ai responsabili su come i migliori dipendenti affrontano i moduli
Consente ai dipendenti di accedere dall'ufficio	La comunicazione elettronica richiede competenze specifiche che non molte persone hanno. Tuttavia, questo può dipendere dalla natura e il contenuto del corso (Horton, 2000)
Elimina la necessità di creare e stampare manuali ingombranti, che diventano obsoleti subito dopo essere stati distribuiti	L'apprendimento è impersonale e l'interazione con il tutor è limitata
Per lo più nei corsi suddivisi in moduli, i dipendenti possono decidere di dedicare periodi di tempo più brevi ad un modulo ma avere ancora la possibilità di frequentarlo, nonostante sia trascorso molto tempo	Il tutor non ha sufficienti feedback da parte dei partecipanti e quindi ha una visione parziale dei risultati dell'apprendimento
Materiale supplementare è facilmente reperibile online	Ai partecipanti è richiesto un elevato livello di autodisciplina
Alcuni corsi sono legati a qualifiche professionali e accademiche	
Consente al dipendente di imparare in base al proprio ritmo e nello stile di apprendimento che preferisce	
Capacità di trattenere più informazioni (i dipendenti trattengono il 30% in più delle informazioni da una piattaforma di e-learning, rispetto al 10% trattenuto con il training tradizionale)	

Fonte: Collins *et al*, 2003

Inoltre Collins *et al* (2003) individuano una serie di vantaggi e svantaggi (Tabella II) per le PMI nell'adozione dell'e-learning come sistema di formazione.

Sulla base di quanto scritto da Temperini e Gregori (2006), il sistema di formazione tradizionale tende a portare all'acquisizione di conoscenze, principi, metodi e tecniche per un periodo di tempo che potrebbe essere anche molto lontano rispetto a quando è richiesta l'applicazione effettiva. Il rischio è che il passare del tempo potrebbe avere un impatto negativo sulle conoscenze e le competenze acquisite; questo rischio è maggiore se queste sono scarsamente o totalmente inutilizzate fino a quel momento. Si pone dunque la necessità di evitare una formazione troppo anticipata, al fine di non trovarsi nella condizione di affrontare un problema senza le conoscenze e le competenze necessarie. A questo proposito, va notato che la flessibilità fornita dall'e-learning è una soluzione interessante a questo problema, in quanto favorisce il trasferimento di conoscenze "sul campo". L'e-learning potrebbe quindi essere promosso tra le agenzie di viaggio come un possibile strumento per la risoluzione immediata dei problemi che sorgono in diversi ambienti di lavoro. A tal fine, tuttavia, diventa essenziale dimostrarne l'efficacia.

L'industria del turismo ha uno dei più alti livelli di carenza di competenze e di rotazione del personale (Higher Education Funding Council for England, 1998). Questo settore è stato radicalmente trasformato dall'introduzione delle nuove tecnologie (Buhalis, 2003).

La rilevanza e i vantaggi dell'e-learning per la formazione nel turismo sono stati dimostrati da Christou e Sigala (2000) e Kasavana (1999). Secondo Cho e Schmelzer (2000), l'e-learning prepara i partecipanti ai corsi relativi al settore turistico e *hospitality* a pensare in modo critico, risolvere i problemi e prendere le giuste decisioni.

Sigala (2001) ha analizzato l'evoluzione delle pratiche in Internet allo scopo di identificare i modelli di e-learning validi per il turismo e il training nel settore dell' *hospitality*.

Cantoni *et al* (2009) hanno classificato i corsi online sull'ospitalità e il turismo in quattro differenti categorie a seconda del provider della formazione: accademici, aziendali, *Destination Management Organization* (DMO), indipendenti. La formazione accademica è fornita da un ente accademico ufficialmente registrato, l'e-learning aziendale è fornito da una società o un ente che lavora nel campo del turismo, i corsi dei DMO sono offerti da organizzazioni di gestione delle Destinazioni (nazionale, regionale o locale) e l'e-learning indipendente è organizzato da terze parti diverse dalle precedenti (Cantoni e al., 2009).

Gli agenti di viaggio dovrebbero aggiornare continuamente le proprie conoscenze e competenze per essere in prima linea e consolidare la loro posizione sul mercato (Milne *et al*, 2008). Hanno bisogno di formazione personalizzata e di certificazioni per differenziarsi dai concorrenti. In questo scenario, l'e-learning

rappresenta il collegamento tra le nuove necessità del mercato e le strategie di qualificazione della formazione nel settore del turismo (Braun e Hollick, 2006; Sigala e Christou, 2002).

De Rose *et al* (2014) forniscono una mappa iniziale dei corsi e-learning indipendenti offerti; il loro lavoro “discute anche alcuni indicatori inferenziali di soddisfazione espressa dagli utenti sui social media, che possono fornire informazioni utili per determinare possibili parametri di qualità dei corsi online indipendenti legati al turismo”.

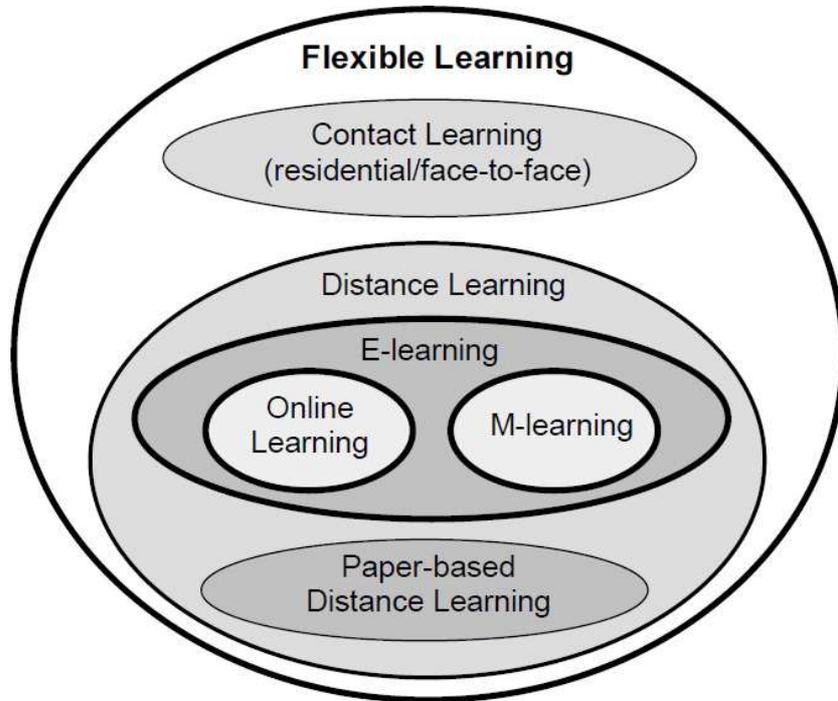
In letteratura due sono le maggiori ricerche sull’e-learning aziendale. Collins *et al* (2003) esaminano le piccole e medie imprese turistiche (SMTEs) nel settore alberghiero europeo e il loro utilizzo di Internet, nonché la loro percezione dei sistemi di apprendimento online. Essi dimostrano che le PMI non stanno utilizzando le nuove tecnologie nelle loro imprese sfruttandone il pieno potenziale. Queste vedono Internet soprattutto come un meccanismo per promuovere gli hotel piuttosto che per la formazione, per scopi intra-organizzativi e e-commerce a livello internazionale. D’altra parte, Kuttainen e Lexhagen (2012) tentano di creare un modello di *blended learning* per le piccole e medie imprese (PMI), con le tecnologie informatiche e meeting *face-to-face*.

La formazione online fornita dalle DMO aggiunge valore alla conoscenza complessiva delle Destinazioni turistiche di tutto il mondo, aiuta gli agenti di viaggi a vendere i pacchetti e permette loro di essere più sicuri nel servire i

potenziali turisti (Kalbaska *et al*, 2013). In letteratura, i corsi e-learning delle DMO sono stati studiati come strumento di formazione per i partner commerciali (Cantoni e Kalbaska, 2010; Kalbaska, 2012) e in una prospettiva di marketing come strumento strategico per il marketing turistico (Kalbaska *et al*, 2013).

All'interno dell'e-learning possiamo isolare una particolare e nuova tipologia di formazione, la *mobile learning*. La crescente ed incalzante diffusione della tecnologia *mobile* e i frenetici stili di vita moderni stanno notevolmente agevolando l'espansione dell'm-learning (Brown, 2004), che può essere considerata una naturale estensione dell'e-learning (vedi Figura 2). Le tecnologie *mobile* hanno il potere di rendere l'apprendimento maggiormente disponibile e accessibile, più di quanto i sistemi di e-learning esistenti già fanno. In tal senso potrebbe essere definito il primo vero apprendimento just-in-time e on-the-go. L'e-learning a sua volta può essere considerata una parte della formazione a distanza (d-learning).

Figura 2 - Formazione Flessibile, d-learning, e-learning e m-learning



Fonte: Brown, 2003

Spesso nelle piattaforme e-learning vengono inclusi processi ludici al fine di coinvolgere l'utente tramite il concetto di *gamification*. Questo concetto è comparso per la prima volta in un post all'interno del blog di Brett Terill (2008), che ha descritto il "*gameification*" come l'utilizzo di dinamiche ludiche all'interno di altre tipologie di piattaforme web, al fine di aumentare il coinvolgimento dell'utente. Successivamente, il termine è stato modificato con *gamification* per un utilizzo più diffuso (Deterding *et al*, 2011). Nonostante il fenomeno abbia riscosso molto successo nell'ambito industriale, il mondo accademico ha reagito

molto lentamente. Infatti, esistono solo due definizioni per il termine *gamification*. Deterding *et al* (2011) descrivono la “*gamification*” come l’utilizzo di elementi di gioco in contesti non ludici, un concetto che adotta solo una prospettiva sistemica ai giochi. Huotari e Hamari (2012) hanno legato il concetto di *gamification* al marketing dei servizi, in quanto il valore di un servizio ludico, è sempre determinato dalla percezione individuale del giocatore. In altre parole, è possibile che l’uso di un servizio ludico comporti un’esperienza positiva per un utente e non per un altro. Questa differenza nei risultati può essere dovuta, ad esempio, alle diversità di *know how* dei due utenti/giocatori. Per questo il fenomeno è stato definito da Huotari e Hamari (2012) “un processo di valorizzazione di un servizio che offre esperienze ludiche, al fine di sostenere la creazione di valore complessiva dell’utente”.

3. RELATIONSHIP MARKETING

Gli studiosi di marketing e i professionisti riconoscono l'importanza della fidelizzazione del cliente come obiettivo strategico in tutti i settori dei servizi (Cooil *et al*, 2007; Gustafsson *et al*, 2005; Reichheld, 1996).

Il servizio è stato definito da Kotler (1997) come “un qualsiasi atto o prestazione essenzialmente immateriale, che non comporta la proprietà di nulla, offerta da una parte ad un'altra”. A differenza dei prodotti fisici, i servizi non possono essere visualizzati, assaggiati, provati, ascoltati o annusati prima di essere acquistati (Parasuraman *et al*, 1985; Lovelock, 1981). A causa dell'intangibilità intrinseca del servizio, i consumatori spesso non sanno cosa aspettarsi da un servizio fino a quando non ne hanno usufruito, percependo dunque l'acquisto di un servizio come un'attività rischiosa (Murray e Schlacter, 1990). La ricerca di Mayer *et al* (1995) ha dimostrato che in qualsiasi situazione caratterizzata da un elevato grado di rischio, incertezza, e/o mancanza di conoscenza o informazioni si manifesta un bisogno di fiducia. Dunque, i clienti hanno una necessità intrinseca di fiducia nei confronti del loro fornitore di servizi per poter ottenere il livello di servizio desiderato (Coulter e Coulter, 2002).

Una grande quantità di ricerche presenti nella letteratura relativa ai servizi ha documentato l'importanza della fiducia nel mantenimento di relazioni

soddisfacenti tra il fornitore di servizi e il cliente (Crosby *et al*, 1990; Doney e Cannon, 1997; Dorsch *et al*, 1998).

La ricerca di Zeithaml *et al* (1996) mette in evidenza l'importanza di comprendere i fattori che contribuiscono alla fidelizzazione dei clienti. Tuttavia, nonostante l'accento posto dai manager sulla fedeltà del cliente, questo rimane uno dei problemi più difficili che le aziende affrontano oggi, in un contesto caratterizzato da una forte concorrenza. Anche se molta attenzione è stata rivolta agli antecedenti della *customer loyalty*, la letteratura esistente non riesce a fornire spiegazioni coerenti riguardo quali variabili influenzano questo importante aspetto della relazione (Bolton, 1998; Kumar *et al* 2013). In particolare, sono necessarie ulteriori ricerche per indagare altri mediatori e moderatori che possono giocare un ruolo nel migliorare la fidelizzazione dei clienti (Kumar *et al*, 2013).

La letteratura esistente supporta l'indagine congiunta delle variabili di valutazione di servizio, dunque la qualità del servizio, la *customer satisfaction* e la *customer value*, su variabili di output come la *customer loyalty* (Cronin *et al*, 2000; Ostrom e Iacobucci, 1995). Queste variabili di valutazione del servizio rappresentano i fattori chiave di influenza della *customer loyalty* (Babin e Attaway, 2000; Bolton e Drew, 1991). Tuttavia, la maggior parte della ricerca si è concentrata principalmente sui semplici effetti diretti che queste variabili hanno sulla *customer loyalty*, rischiando di nascondere le reali relazioni esistenti (Lai *et al*, 2009). D'altra parte, anche se precedenti ricerche hanno identificato diverse

variabili che possono mediare e moderare gli effetti delle variabili di valutazione del servizio sulla *customer loyalty*, le conclusioni risultano ambigue (Seiders *et al*, 2005). La ricerca suggerisce che un'elevata valutazione della qualità del servizio è di per sé insufficiente ad indirizzare la *customer loyalty*, suggerendo che la qualità del *customer relationship management* (CRM) sia fondamentale (Chen e Hu, 2013; Fullerton, 2005; Zeithaml e Bitner, 2000).

I “servizi periferici” sono quei servizi che facilitano l’offerta di base, pur non essendo parte del core business. (Lovelock, 1983, Lovelock, 1992). Anche se studi recedenti hanno evidenziato diversi tipi di fattori che determinano la qualità del servizio (Driver e Johnston, 2001) e le diverse tipologie di benefici che i clienti possono aspettarsi di ricevere dal proprio rapporto con un fornitore di servizi (Beatty *et al*, 1996; Gwinner *et al*, 1998; Reynolds e Beatty, 1999), poco è stato scritto per dimostrare il legame tra i fattori interpersonali, come quello tra dipendenti e clienti e le prestazioni dei servizi *core*. In questo ambito, i risultati di Auh (2005) sono in linea con quanto riscontrato da Goodman *et al* (1995), secondo i quali la performance di un servizio accessorio influisce positivamente sulla performance di un servizio *core*.

Diversi filoni di ricerca hanno dimostrato che le variabili di valutazione del servizio, tra cui la qualità del servizio, il *customer value* e la *customer satisfaction* sono i principali fattori che influenzano le intenzioni comportamentali dei clienti (Cronin *et al*, 2000;. Garbarino e Johnson, 1999;. Zeithaml *et al*, 1996). Tuttavia,

l'efficacia del legame tra la *customer satisfaction* e la *customer loyalty* è stata messa in discussione da alcuni ricercatori, secondo i quali le aziende non dovrebbero concentrarsi esclusivamente sulla soddisfazione come principale driver per la *customer loyalty* (Kamakura *et al*, 2002; Rust *et al*, 1995). Nella realtà, i comportamenti di acquisto ripetuto sono influenzati meno del 25% dalla *customer satisfaction* (Szymanski e Henard, 2001). Ciò spiega anche il motivo per cui alcuni clienti soddisfatti non vengono fidelizzati (Jones e Sasser, 1995). Inoltre, la ricerca ha dimostrato che il *customer value* è un importante antecedente per le variabili di output, come il word-of-mouth e il comportamento di acquisto ripetuto (Leroi-Werelds *et al*, 2014;. Woodruff, 1997). Tuttavia, la relazione tra il *customer value* e le intenzioni comportamentali è ancora poco conosciuta.

Anche se precedenti ricerche hanno dimostrato l'effetto diretto positivo della qualità del servizio sulla *customer loyalty* (Iacobucci, 2006;. Zeithaml *et al*, 1996), esiste un filone emergente di ricerca che si concentra più sulle condizioni che rafforzano o indeboliscono il legame qualità-fedeltà (Fullerton, 2005; Wang, 2010). Come risultato, molti studi hanno unito le valutazioni del servizio e le conoscenze di marketing relazionale (Fullerton, 2005; Morgan e Hunt, 1994), per sostenere che la qualità del CRM è fondamentale per costruire e mantenere relazioni a lungo termine e migliorare la *customer loyalty* (Gwinner *et al*, 1998). Nel complesso, le relazioni tra le tre variabili di valutazione del servizio, la qualità

del CRM e la *customer loyalty* non sono ancora definite (Cronin *et al*, 2000;. De Matos e Rossi, 2008;. Lai *et al*, 2009).

3.1. Customer relationship management (CRM) quality

Fondato sulla teoria del *Relationship Marketing* (RM), il concetto di CRM si basa sul presupposto che lo sviluppo della relazione con i clienti sia il modo migliore per trattenerli e generare fidelizzazione, perché i clienti più fedeli risultano essere più redditizi dei clienti non fidelizzati (Zeithaml *et al*, 1996). Il CRM è stato definito come il processo di gestione dell'intero rapporto tra un'azienda ed i suoi clienti, includendo i contatti, i processi interattivi e gli elementi di comunicazione (Grönroos, 2007). Tra i principali obiettivi del CRM ci sono l'attrazione di nuovi clienti, lo sviluppo e la gestione della relazione al fine di fidelizzare i clienti e renderli più redditizi (Berry, 1995; Grönroos, 2007; Reinartz e Kumar, 2006). Il CRM supporta l'azienda nel perseguimento dell'obiettivo aziendale primario di fornire “al giusto cliente, il prodotto (o servizio) adeguato, ad un prezzo coerente, nel momento opportuno, attraverso l'appropriato canale distributivo, al fine di soddisfare le sue esigenze”.¹ Inoltre, è stato dimostrato che gli investimenti sulla relazione con i clienti hanno effetti

¹ Swift, R.S., 2001. *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

positivi, seppur in modo diverso, su fiducia, soddisfazione e *commitment* dei clienti (Balaji, 2015).

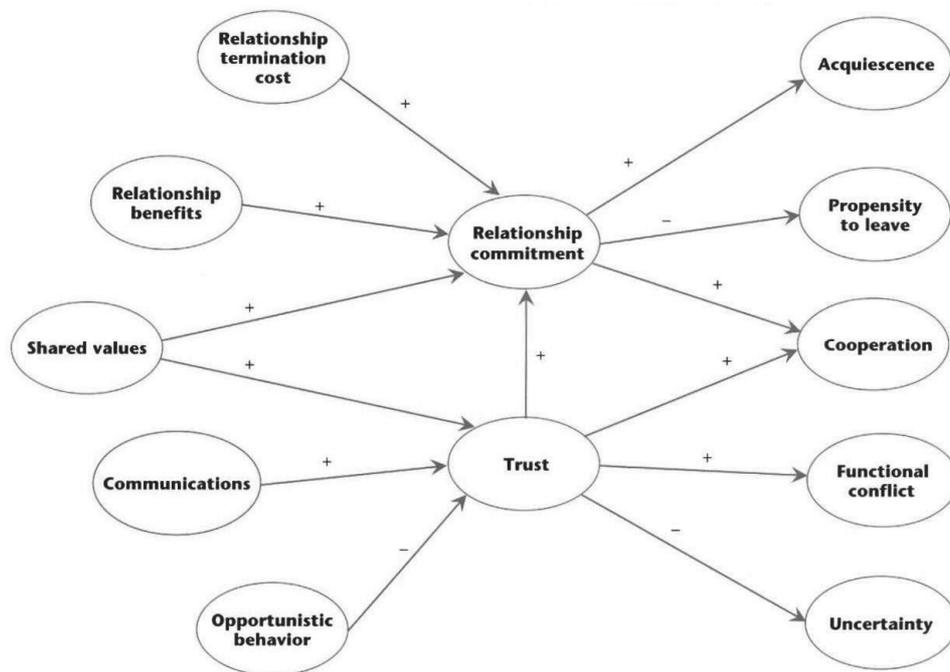
Le ricerche di Morgan e Hunt (1994) prima e Garbarino e Johnson (1999) dopo hanno dimostrato che fiducia e *commitment* possono essere considerate due dimensioni chiave della qualità del CRM, in quanto svolgono un ruolo centrale nella costruzione e mantenimento di relazioni di successo. Una precedente ricerca rivela che la fiducia è correlata in modo diretto e positivo alle intenzioni di comportamento (Chaudhuri e Holbrook, 2001; Sirdeshmukh *et al*, 2002). Allo stesso modo, anche il *commitment* esercita un'influenza diretta positiva sulle intenzioni comportamentali: un cliente con maggior *commitment* tende a perdurare nella relazione (Chaudhuri e Holbrook, 2001).

Nel presente studio, si considera la fiducia come la sicurezza del cliente per la qualità e l'affidabilità dei servizi offerti da un'azienda. Per valutare il livello di *commitment* dei clienti nei confronti dell'azienda, sono state utilizzate le componenti attitudinali e affettive del *commitment* (Chaudhuri e Holbrook, 2001). “La fiducia e il *commitment* inducono direttamente a comportamenti cooperativi, indispensabili per il successo delle relazioni di marketing”.² Morgan e Hunt (1994) hanno anche sviluppato il modello KMV (*Key Mediating Variable*) di marketing relazionale utilizzando la *commitment-trust theory*. (Figura 3). La

² Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58, p. 22.

fiducia e il *commitment* sono stati anche riconosciuti come potenziali mediatori degli effetti sulla *customer loyalty* della valutazione del servizio (Hennig-Thurau *et al*, 2002).

Figura 3 – The KMV Model of Relationship Marketing



Fonte: Morgan e Hunt, 1994

3.2. Customer loyalty

La fedeltà dei clienti è probabilmente una delle migliori misure di successo in tutte le organizzazioni. Per questo, lo sviluppo, la manutenzione e la valorizzazione della *customer loyalty* rimangono il punto centrale della maggior

parte delle attività di marketing (Dick e Basu, 1994). Per definizione, la fedeltà consiste nell'impegnarsi a riacquistare costantemente uno specifico prodotto o servizio, con conseguente acquisto ripetitivo della stessa marca (Oliver, 1999). I clienti fedeli permettono alle imprese di ridurre i costi di marketing, attrarre più clienti ed aumentare la propria quota di mercato e sono disposti a pagare un sovrapprezzo pur di mantenere la relazione (Aaker, 1996; Dick e Basu, 1994; Reichheld, 1996). L'incremento della *customer loyalty* è un'area critica tra gli studiosi di marketing e i professionisti (Zeithaml e Bitner, 2000).

La fedeltà è stata teorizzata sia in termini di *service loyalty*, che di *brand loyalty* (Chaudhuri e Holbrook, 2001; Gremler e Brown, 1999).

La *service loyalty* può essere definita come “il livello con cui un cliente mostra un comportamento di acquisto ripetitivo nei confronti di un determinato fornitore di servizi e l'intenzione di utilizzare solo quel venditore quando ha bisogno del servizio in questione”.³

Molti ricercatori hanno dimostrato che la fiducia e il *commitment* influenzano la *customer loyalty*. Secondo Balaji (2015) se gli acquirenti ricevessero un servizio adeguato e competente il loro livello di fiducia aumenterebbe, implicando relazioni di lungo termine tra i clienti e l'azienda. Inoltre, il *commitment* è considerato un elemento chiave nella costruzione della *customer loyalty* (Hur et

³ Gremler, D.D. and Brown, S.W. (1996), “Service loyalty: its nature, importance, and implications”, in Edvardsson, B. et al. (Eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, International Service Quality Association, p. 173.

al, 2013). Sulla base di queste informazioni, ci si aspetta che la qualità del CRM colpisca la *customer loyalty* (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

3.3. *Service quality*

La *service quality* è stata definita da Zeithaml *et al* (2006) come il giudizio complessivo sul livello di prestazioni di un fornitore di servizi. La *service quality* mette in evidenza la capacità dell'azienda di determinare correttamente le aspettative dei clienti e di fornire un servizio che soddisfi tali aspettative (Brink e Brendt, 2004).

Le componenti della *service quality* che influenzano la percezione del servizio sono (Zeithaml *et al* 2006):

1. affidabilità: fornire ai clienti un adeguato servizio al primo tentativo;
2. reattività: la volontà e la disponibilità dei dipendenti ad aiutare il cliente, rispondere rapidamente alle sue richieste ed informarlo in merito ai tempi di erogazione del servizio;
3. garanzia: il comportamento cortese dei dipendenti e la loro conoscenza dei servizi forniti dall'azienda;
4. empatia: la comprensione da parte dei dipendenti dei problemi del cliente e la capacità di portare a termine il servizio tenendo ben in mente gli interessi del cliente;

5. elementi tangibili: le strutture, le attrezzature utilizzate e l'aspetto dei dipendenti.

Nel complesso, se l'azienda di servizio mette in atto azioni finalizzate a migliorare le sopra citate dimensioni della *service quality*, si otterrà una maggiore fidelizzazione dei clienti con tutti i benefici che ne derivano (Bansal e Taylor, 1999; Zeithaml *et al*, 1996).

È molto improbabile che i clienti riacquistino o consiglino un servizio di un'azienda che in passato abbia dimostrato di avere una *service quality* inferiore alle loro aspettative (Zeithaml *et al*, 1996).

Il settore turistico è essenzialmente un settore di servizi o, più precisamente, l'unione di più settori di servizi (Otto e Ritchie, 1996). Di conseguenza, le sue attività di management si occupano di questioni come la qualità e la produttività, che rientrano nell'area di interesse del marketing dei servizi (McCutcheon *et al*, 1994; Kirker e Crouch, 1994).

Il metodo più semplice con cui mettere in pratica una prospettiva di marketing dei servizi è quello di prendere in prestito gli strumenti di misurazione del marketing generale direttamente dal campo e applicarli al turismo. In effetti, la maggior parte delle ricerche di questa natura si è concentrata sulla valutazione della *service quality*, sugli aspetti più funzionali e sulle tecniche di erogazione del servizio; di fatto, le misure tradizionali della *service quality* si sono dimostrate valide anche nella valutazione dei servizi turistici (Otto e Ritchie, 1996).

In aggiunta, lo studio di Cronin *et al* (2000) ha dimostrato che la *service quality* percepita ha un'influenza positiva, ma indiretta sulle intenzioni comportamentali dei clienti. In questo contesto, ci si aspetta che la qualità del servizio impatti indirettamente sulla *customer loyalty* tramite la qualità del CRM (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

3.4. *Customer satisfaction*

Bitner and Zeithaml (2003) hanno definito la *customer satisfaction* come la valutazione del servizio che il cliente effettua sulla base della soddisfazione delle proprie esigenze e aspettative. Kotler e Armstrong (1996) individuano nella *customer satisfaction* il sentimento del cliente risultante dalla comparazione tra la percezione del servizio e le proprie aspettative. La *customer satisfaction* è stata anche considerata come il risultato delle valutazioni post-acquisto del cliente degli elementi materiali e immateriali e dei fattori determinanti della *customer loyalty* (Krystallis e Chrysochou, 2014). In ogni caso, la soddisfazione è legata ad una specifica transazione tra l'azienda e il cliente (Parasuraman *et al* 1988).

La soddisfazione collega la fruizione ripetuta del servizio alle azioni di post-acquisto, come ad esempio i cambiamenti nelle attitudini (Mishra, 2009; Siddiqi, 2011). Secondo Oliver (1997) la soddisfazione è il livello generale di appagamento, relativo all'esperienza di fruizione del servizio.

Alcuni studi hanno dimostrato l'influenza positiva della customer satisfaction sulla fedeltà comportamentale e attitudinale, come le raccomandazioni dei clienti, le intenzioni di acquisto, l'utilizzo del servizio e la lunghezza del rapporto (Seiders *et al*, 2005; Zeithaml *et al*, 1996). In aggiunta, Oliver (1999) sostiene che la *customer loyalty* è condizionata da diversi fattori come le strategie dei concorrenti, dunque la soddisfazione difficilmente sarà l'unica perditrice della *customer loyalty* (Reichheld, 1996). La *customer loyalty* è basata su esperienze pregresse tra cliente e fornitore, per questo motivo si prevede che il collegamento *satisfaction-loyalty* può essere mediato da altre variabili, come la qualità del CRM (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

3.5. *Customer value*

Il *customer value* è definito come un trade-off tra i benefici del consumo di prodotti e servizi e i costi percepiti dal cliente (Slater e Narver, 1994). Il valore è un concetto complesso in quanto, analogamente alla *service quality*, si basa sulle percezioni del cliente. Pertanto, è il cliente che definisce il valore del prodotto/servizio, non il fornitore (Vargo e Lusch, 2004). Inoltre, il *customer value* dipende dalle caratteristiche personali come la conoscenza del prodotto/servizio e le risorse finanziarie, nonché da altre circostanze come il momento e il luogo di acquisto o di utilizzo del prodotto/servizio (Leroi-Werelds

et al., 2014). Per questo, fornire valore ai clienti è considerato uno strumento strategico per attrarre e mantenere i clienti, creare *customer loyalty*, contribuendo in tal modo significativamente al successo dell'azienda (Wang *et al.*, 2004; Zeithaml *et al.*, 1996). Quindi, si prevede che, offrendo un maggiore *customer value*, i provider di servizi migliorano la fiducia e il *commitment* che, a loro volta, incentivano la fedeltà dei clienti. Wang *et al.* (2004) ipotizzano che gestendo le performance di CRM, le aziende di servizi sono in grado di fornire un *customer value* superiore, il quale è fondamentale per la costruzione e il mantenimento del vantaggio competitivo. Inoltre, studi dimostrano che il *customer value* percepito ha un impatto positivo indiretto sulle intenzioni comportamentali (Cronin *et al.*, 2000). Pertanto, ci si aspetta che il collegamento indiretto tra *customer value* e *customer loyalty* può essere rafforzato migliorando le pratiche di CRM (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

Per riassumere, dall'analisi della letteratura emerge quindi che la qualità del CRM influenza la *customer loyalty*, la qualità del servizio impatta indirettamente sulla *customer loyalty* tramite la qualità del CRM, il collegamento *satisfaction-loyalty* può essere mediato da altre variabili, come la qualità del CRM e il legame indiretto tra *customer value* e *customer loyalty* può essere rafforzato migliorando le pratiche di CRM (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016). Inoltre, è stato dimostrato che la maggior parte degli agenti di viaggio sono incoraggiati a vendere i prodotti

che offrono commissioni più alte o bonus, *fam tour*, promozioni incrociate o altri incentivi (Richardson, 1996; Hudson *et al*, 2001).

Dall'altro lato, alcuni studi evidenziano come il punto di forza delle agenzie di viaggio tradizionali sia la loro capacità di fornire informazioni professionali e consigli ai viaggiatori (Ryan e Cliff, 1997; Van Rekom *et al*, 1999). Di conseguenza, per le agenzie che si posizionano come consulenti di viaggio (Dolnicar e Laesser 2007), l'adozione e lo sfruttamento delle IT nei processi di business è uno dei fattori chiave di successo (Huang, 2006; Suárez *et al*, 2007; Weaver e Lawton, 2007).

La particolarità del prodotto richiede agli agenti di viaggio di fornire un servizio di consulenza, necessario al fine di preservare la loro redditività di lungo periodo (McKercher *et al*, 2003) e ora più che mai, la possibilità di sopravvivenza dipende dalla capacità di servire i clienti finali in modo efficiente.

In questo scenario, l'e-learning rappresenta il collegamento tra le nuove necessità del mercato e le strategie di qualificazione della formazione nel settore del turismo (Braun e Hollick, 2006; Sigala e Christou, 2002).

Non si riscontrano in letteratura ricerche che vanno ad indagare l'eventuale impatto che un servizio accessorio gratuito indispensabile per la sopravvivenza del buyer, possa avere sul rapporto strategico esistente tra gli attori della filiera turistica.

Pertanto la domanda a cui tale studio intende rispondere potrebbe essere sintetizzata come segue: necessario

la fornitura di servizi accessori gratuiti, in particolare la formazione digitale, impatta sulla relazione buyer-seller tra un tour operator fornitore del servizio di e-learning e un'agenzia di viaggio che usufruisce di tale servizio?

4. METODOLOGIA

Per rispondere alla domanda di ricerca si è deciso di realizzare uno studio qualitativo di tipo esplorativo suddiviso in due differenti fasi.

- Nel corso della prima fase, al fine di comprendere ed approfondire le dinamiche del settore di interesse del presente studio, si è deciso di effettuare un'osservazione partecipante di circa 2 anni. Il ricercatore è stato inserito all'interno dell'organico di un tour operator che offre servizi di formazione digitale agli agenti di viaggio. Attraverso l'osservazione partecipante, il ricercatore ha dapprima compreso le dinamiche esistenti tra tour operator e agenzia di viaggio e successivamente ha approfondito il particolare servizio accessorio di formazione digitale. Tale servizio è stato analizzato sia nella sua fase sviluppo che nella fase di fornitura, per poter indagare il fenomeno nel modo più completo possibile.
- Una volta compresi approfonditamente le dinamiche settoriali e il servizio di formazione digitale fornito, si è andati ad indagare il fenomeno in questione sia dal lato seller (tour operator) che dal lato buyer (agenzia di viaggi). A tal fine si è deciso di realizzare un "multiple case study" che comprende l'approfondimento di più casi studio sullo stesso argomento di ricerca (Yin, 2003a).

Nel proseguo del capitolo viene presentato il disegno della ricerca suddiviso nelle due fasi, con una breve descrizione delle tecniche di ricerca utilizzate (osservazione partecipante e *multiple case studies*).

4.1. Prima fase: l'osservazione partecipante

“Per gli antropologi e gli studiosi di scienze sociali, l’osservazione partecipante è un metodo con il quale il ricercatore prende parte alle attività quotidiane, ai rituali, alle interazioni e agli eventi di un gruppo di persone al fine di comprendere gli aspetti taciti ed espliciti della loro routine quotidiana e della loro cultura” (DeWalt e DeWalt, 2011). La definizione di cultura esplicita può essere ripresa da Spradley (1980) che la indica come ciò che le persone riescono ad esporre quando parlano di sé, contrariamente alla cultura tacita che rappresenta tutti gli aspetti e i comportamenti che vengono messi in atto indipendentemente dalla consapevolezza dell’individuo stesso.

L’osservazione partecipante è accettata quasi universalmente come il metodo centrale e qualificante di ricerca in antropologia culturale. Infatti, per scrittori come McCall e Simmons (1969), Spradley (1980), VanMaanen (1988), Grills (1998) e Agar (1996), l’osservazione partecipante ingloba la maggior parte di ciò che chiamiamo ricerca sul campo. Spradley (1980) ha utilizzato il termine osservazione partecipante per indicare l’approccio generale del *fieldwork* nella

ricerca etnografica e Agar (1996) l'ha usato per indicare tutte le osservazioni e le interviste formali e informali effettuate dagli antropologi. Schensul *et al* (1999) scrivono: "l'osservazione partecipante rappresenta il punto di partenza nella ricerca etnografica". Essi vedono l'osservazione partecipante come il metodo di base per effettuare la ricerca etnografica. Per Bernard (2006) l'osservazione partecipante è un "metodo strategico". Cioè, un metodo che comprende diversi metodi contemporaneamente, uno o più degli elementi di un metodo strategico può essere scelto a seconda della domanda che si intende porre. L'osservazione partecipante "posiziona il ricercatore dove avviene l'azione e gli consente di raccogliere informazioni indipendentemente dal tipo di dati di cui ha bisogno, qualitativo o quantitativo".

Per DeWalt e DeWalt (2011), l'osservazione partecipante è uno dei diversi metodi che rientrano nella categoria generale della ricerca qualitativa, la quale ha come obiettivo la comprensione della natura dei fenomeni e non è necessariamente interessata a valutarne l'entità e la distribuzione. L'osservazione partecipante consiste in una serie di metodi che vengono utilizzati per raggiungere questo tipo di comprensione. Il metodo dell'osservazione partecipante è un modo per raccogliere i dati in ambienti originali da parte degli etnografi che osservano e/o prendono parte alle attività comuni e non comuni delle persone in fase di studio. Tutti gli esseri umani sono partecipanti e osservatori in ognuna delle loro interazioni quotidiane, ma pochi individui in realtà vengono coinvolti nell'uso

sistematico di queste informazioni per scopi scientifici sociali. Il metodo dell'osservazione partecipante è un modo per approcciare l'esperienza sul campo, ottenere la comprensione dei processi fondamentali della vita sociale e fornire un contesto per il campionamento, le interviste a domande aperte, la costruzione di interviste guidate e questionari e altri metodi più strutturati e quantitativi di raccolta dei dati. Raramente questo metodo viene utilizzato come unica tecnica da parte di un ricercatore che conduce una ricerca etnografica.

Nonostante altri antropologi abbiano effettuato ricerche in campo etnografico prima di lui, a Malinowski (1961, 1978) viene di solito attribuito il merito di aver sviluppato “qualcosa di nuovo” (Sanjek, 1990; Stocking Jr., 1983), un approccio al *fieldwork* che è diventato via via noto come il metodo dell'osservazione partecipante. Firth (1985) afferma inoltre che il contributo di Malinowski consiste nell'aver “fornito principi sistematici, raccolte intensive e interpretazione dei dati con un grado di raffinatezza non conosciuto in precedenza”. O, come indicato da Tedlock (1991), “l'invenzione di Malinowski risiede nell'aver elevato il metodo del *fieldwork* ad una teoria”.

L'approccio di Malinowski si distingue dalle precedenti forme di *fieldwork*, in quanto comprende un accento sulle interazioni quotidiane e le osservazioni, piuttosto che sull'utilizzo di indagini rivolte a specifici comportamenti. Egli, come indicato da Sanjek, “oltre ad osservare, ha anche ascoltato” (1990).

Bourgois (1995), che ha vissuto per più di quattro anni nei quartieri in cui lavorava, ha descritto il suo approccio alla ricerca in un contesto più contemporaneo, ma in termini simili a Malinowski.

Infine, Boellstorff (2010) ha applicato il metodo dell'osservazione partecipante al gioco di ruolo online *Second Life*. Per diversa natura, ognuno di questi etnografi ha applicato il metodo dell'osservazione partecipante vivendo in comunità, prendendo parte alle attività abituali ed insolite, uscendo e conversando (più che intervistando) mentre consapevolmente osservavano e registravano le informazioni. L'osservatore partecipante cerca l'opportunità di trascorrere del tempo e svolgere attività con i membri della comunità in cui sta lavorando. Oltre a una delle prime descrizioni esplicite di osservazione partecipante, un altro dei principali contributi di Malinowski all'antropologia è stato lo sviluppo della prospettiva teorica funzionalista che presuppone "che il totale dei dati osservati dal ricercatore sul campo deve in qualche modo incastrarsi e avere un senso" (Leach, 1957).

Quanto esposto ci permette di affermare che l'osservazione partecipante, così come viene utilizzata dagli antropologi, di solito implica la necessità di vivere in un determinato contesto per un periodo prolungato di tempo, l'apprendimento e l'utilizzo della lingua locale e dialettale, la partecipazione attiva ad una vasta gamma di attività quotidiane e straordinarie con persone che sono gli attori principali in tale contesto, l'utilizzo della conversazione quotidiana come tecnica

di intervista, l'osservazione informale durante il tempo libero, la registrazione delle osservazioni (di solito organizzate in ordine cronologico) e l'utilizzo di informazioni, sia tacite che esplicite, nell'analisi e nella scrittura (DeWalt e DeWalt, 2011).

L'approccio *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1998) ha da tempo sottolineato il ruolo della ricerca qualitativa nello sviluppo di ipotesi e teorie. Tuttavia, anche se un ricercatore non intende applicare un approccio *grounded theory*, la ricerca qualitativa in generale, e l'osservazione partecipante in particolare, stimolano una continua revisione delle iniziali domande di ricerca e delle ipotesi, facilitando lo sviluppo di nuove ipotesi e domande man mano che il ricercatore prende familiarità con il contesto, dunque il processo di analisi risulta intrinsecamente iterativo. Il ricercatore perspicace e attivo deve costantemente esaminare le note e le trascrizioni al fine di rigettare le vecchie idee e proporre nuove domande di ricerca sia durante le fasi di *fieldwork* che durante le fasi successive (DeWalt e DeWalt, 2011).

Vivere e partecipare al contesto di ricerca costringe il ricercatore a porre la sua attenzione all'interno di un contesto più ampio. Come scrive Picchi (1992): "l'osservazione partecipante respinge l'apprendimento selettivo su di una popolazione. L'adattamento ad una nuova cultura fornisce quotidianamente molte tipologie diverse di esperienze che impediscono agli antropologi di concentrarsi troppo assiduamente su un aspetto qualsiasi della cultura del popolo in

esame”.(1992). Come osservato da Becker (1970), “essere lì” forza le nostre idee e le supposizioni a resistere ed essere testate dalle azioni e dalle parole di coloro che si trovano nello scenario indagato.

In questa fase, il ricercatore è stato inserito all’interno dell’organico di un tour operator che offre servizi di formazione digitale agli agenti di viaggio. Durante questo periodo egli ha avuto modo di comprendere le dinamiche esistenti tra tour operator e agenzia di viaggio, approfondendo successivamente il servizio accessorio della formazione digitale (e-learning). Tale servizio è stato analizzato sia nella sua fase sviluppo che nella fase di fornitura, per poter indagare il fenomeno nel modo più completo possibile. L’azienda all’interno della quale è avvenuta l’osservazione partecipante è la stessa che costituisce il *case study* A lato seller. Questa fase di ricerca ha avuto l’obiettivo principale di analizzare in profondità il fenomeno, così da poter poi sviluppare le tracce delle interviste per la fase successiva.

4.2. Seconda fase: il multiple case study

I *case study* sono stati a lungo un argomento di interesse nella letteratura metodologica. Grazie all’integrazione di considerazioni ontologiche ed epistemiche nella sua logica di progettazione, Hamel (1992) ha provocatoriamente concluso da sociologo che “l’approccio *case study* incarna indubbe qualità

teoriche e metodologiche e può essere considerato come la base delle nuove strategie teoriche e metodologiche per la sociologia”.

Anche se questo approccio può portare a teorie eccessivamente ristrette, idiosincratiche o complesse, che a volte sono contro il principio di moderazione, Eisenhardt (1989) ha concluso che la ricerca *case study* ha tre punti di forza nella costruzione di teorie:

1. la capacità di generare teorie innovative;
2. la verificabilità delle teorie che ne emergono o delle ipotesi;
3. la probabilità di validazione empirica delle teorie risultanti.

In breve, il *case study* è stato riconosciuto come una strategia di ricerca di notevole importanza. In conseguenza della sua diffusione, le discussioni metodologiche sulle sue applicazioni si sono manifestate in diversi ambiti delle scienze sociali, come la Pubblica Amministrazione (Agranoff e Radin, 1991), il trasferimento tecnologico (Moore *et al*, 1991) e i servizi sanitari (Yin, 1999).

Un progetto di ricerca rappresenta il ragionamento che lega i dati da raccogliere e/o le conclusioni da trarre alle domande di ricerca iniziali (Babbie, 1986). Yin (2003a) ha suggerito che i progetti di ricerca, che applicano la metodologia del *case study*, devono essere sviluppati nella massimizzazione delle quattro condizioni in termini di validità e attendibilità (vedi Tabella III).

Tabella III - Verifica del progetto di case study

<i>Tests</i>	<i>Strategia case-study</i>	<i>Fase della ricerca in cui si verifica la strategia</i>
Validità di formulazione	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di più fonti di informazioni • Stabilire il processo di raccolta delle informazioni • Recensione del <i>case study</i> da parte di informatori chiave 	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta dei dati • Raccolta dei dati • Formulazione
Validità interna	<ul style="list-style-type: none"> • Effettuare una corrispondenza con il modello • Effettuare l'“explanation building” • Rispondere alle indicazioni contrarie • Utilizzare modelli logici 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei dati • Analisi dei dati • Analisi dei dati • Analisi dei dati
Validità esterna	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare la teoria del <i>single case study</i> • Utilizzare la “replication logic” nel <i>multiple case study</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione ricerca • Progettazione ricerca
Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare un protocollo di ricerca per il <i>case study</i> • Sviluppare un database del <i>case study</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta dei dati • Raccolta dei dati

Fonte: Yin, 2003a

Mentre la qualità di una ricerca di tipo *case study* può essere controllata attraverso specifiche strategie che corrispondono alle diverse fasi di indagine, le verifiche di validità e affidabilità possono essere applicate in egual modo durante tutto il processo di ricerca di tipo *case study*, a prescindere che si tratti di un progetto di tipo singolo, multiplo o di confronto. Come osservato in precedenza, i punti di forza e di debolezza di questa tipologia di ricerca sono stati al centro di numerose discussioni metodologiche (Campbell, 1961, 1975; Gummesson, 1991; McClintock *et al*, 1979;. Rose, 1991; Yin, 1981b, 2003a). Ad esempio, Campbell (1961) è stato inizialmente molto attaccato per la sua critica ai *case study* di tipo singolo, che erano stati valutati inevitabilmente problematici nell'interpretabilità dei risultati. Successivamente, l'autore ha modificato il suo punto di vista,

riconoscendo la capacità di tali progetti di ricerca per costruire o respingere le teorie. Yin (2003a), d'altra parte, ha sviluppato un dibattito piuttosto forte per motivare l'applicazione di un *case study* di tipo singolo. Egli propone l'utilizzo di casi critici, estremi, unici, rappresentativi, tipici, rivelatori e/o longitudinali in questi progetti di ricerca che utilizzano la metodologia *case study*.

Nel tema del turismo, i profili di studio sono in continua evoluzione, così come le nuove pratiche; pertanto il *multiple case study* risulta essere un buon metodo di studio per analizzare un fenomeno poco studiato in questo settore (Yin, 2003a).

Approfondimento sul case study

In una revisione storica di questo approccio, Platt (1992) ha osservato un incremento dell'utilizzo di questa metodologia nel corso degli anni '30 con una battuta d'arresto durante la Seconda Guerra Mondiale ed un nuovo sviluppo tra la fine degli anni '60 e i primi anni '70. Nella sua critica sul rinnovato interesse, Platt (1992) ha suggerito che il *case study* come strategia di ricerca va oltre le tradizioni metodologiche sia delle indagini qualitative che delle quantitative, come l'approccio *grounded theory* e la logica dei progetti sperimentali. Più di recente, Yin (1981b, 2003a) ha osservato che l'utilizzo di *case study* risulta elevato e in continua crescita nel campo della ricerca delle scienze sociali. In termini di copertura disciplinare, testi metodologici hanno notato che questo approccio è stato spesso trovato in antropologia, psicologia, sociologia, scienze politiche, lavoro sociale, marketing, ricerca organizzativa, studi di comunità, innovazione e cambiamenti tecnologici, storie di vita di singoli o famiglie, relazioni industriali, educazione, forze dell'ordine, salute pubblica e pianificazione e sviluppo (Ghauri e Grønhaug, 2002; Gilgun,

1994; Yin, 1981b, 2003a, b). A dispetto del suo frequente utilizzo, il *case study* è stereotipicamente percepito come approccio debole generalmente utilizzato negli studi esplorativi, che spesso porta a conclusioni non confermabili e dovrebbe quindi essere utilizzato solo come ultima risorsa.

Nel corso degli anni, i punti di forza e di debolezza del *case study* hanno catturato l'attenzione dei metodologi. Stake (2000), ad esempio, definisce il vantaggio di questo approccio come "lo studio del particolare", che comprende la natura, il background storico, le impostazioni fisiche e i contesti socio-culturali di uno specifico caso.

Tuttavia, è stato anche osservato che l'apprendimento da un particolare caso riflette inevitabilmente i valori e le prospettive dei ricercatori nella costruzione della conoscenza del caso in esame. Problematiche come il confronto, la triangolazione, la descrizione contro l'interpretazione e la generalizzazione sono spesso percepite come tipiche sfide nella sua attuazione. In una riflessione critica del suo utilizzo nel campo delle scienze sociali, Stoecker (1991) ha concluso che "l'approccio di tipo *case study* è stato erroneamente diffamato ed è il modo migliore con il quale si è in grado di raffinare la teoria generale e applicare interventi efficaci in situazioni complesse". Inoltre, i pro e i contro dell'utilizzo dei *case study* sono stati elaborati anche in altre discussioni metodologiche (Campbell, 1961, 1975; Gummesson, 1991; McClintock *et al*, 1979; Rose, 1991; Yin, 1981a, 1981b, 2003a, 2003b).

I testi metodologici hanno dimostrato l'uso efficace di questa tipologia di ricerca attraverso la differenziazione di vari tipi di casi. Dal punto di vista funzionalista, Yin (2003a) ha proposto una classificazione che suddivide i *case study* in esplorativi, descrittivi ed esplicativi, ognuno dei quali viene definito e delineato come uno strumento di ricerca efficace in circostanze o situazioni che spesso risultano troppo complesse per l'applicazione di una *survey* o di strategie sperimentali. In termini di applicazione, l'autore citato ha specificato che i *case study* comprendono contesti

diversi come i processi decisionali, i comportamenti individuali, le operazioni organizzative, i processi, i programmi, le dinamiche di vicinanza, le strutture e le azioni istituzionali, ed una serie di molteplici altri eventi quotidiani.

Il *case study* è stato definito come “un metodo di ricerca che consente di investigare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto, quando i confini tra il fenomeno e il contesto non sono ben delimitati” (Yin, 2003a). È stato inoltre affermato che questa tipologia di indagine “viene usata specialmente in quelle situazioni in cui le variabili da osservare sono molteplici, quindi sono necessarie molte fonti di dati, auspicabilmente triangolabili, e beneficia del precedente sviluppo di proposizioni teoriche che guidano la raccolta e l’analisi dei dati” (Yin, 2003a). In altre parole, l’approccio di tipo *case study* costituisce un metodo onnicomprensivo, che copre la logica di progettazione, le tecniche di raccolta dati, e gli specifici approcci per l’analisi dei dati. In questo senso, il *case study* non è solo una strategia di raccolta dei dati o un metodo analitico. Si tratta di una strategia di ricerca completa o *framework* di progetto (Dufour e Fortin, 1992; Platt, 1992).

Come strategia di ricerca, il *case study* è in contrasto con i progetti sperimentali o semi sperimentali, che “deliberatamente separano il fenomeno dal suo contesto in modo da concentrare l’attenzione solo su poche variabili” (Yin, 1981b). Ulteriormente, il *case study* si differenzia dalla storia o storiografia, in quanto quest’ultima comporta particolari tecniche di verifica dei documenti e degli antefatti, in relazione ad eventi non contemporanei quando tecniche come l’osservazione partecipante, le misure dirette o le interviste non possono essere usate come prova confermativa. Tuttavia, il *case study* e la storia (o storiografia) vengono spesso considerati come elementi sovrapposti per la raccolta di una determinata documentazione di avvenimenti, poiché entrambi utilizzano documenti secondari come dati.

In merito alle circostanze e alle tipologie di domande effettuate, il *case study* viene consigliato

quando “il come o il perché vengono posti su una serie di eventi contemporanei, sui quali il ricercatore ha poco o nessun controllo” (Yin, 2003a). Come è stato notato anche da Hartley (1994), il *case study* permette “l’analisi processuale, contestuale e, in generale, longitudinale delle diverse azioni che si verificano e che sono costruite all’interno di specifici contesti sociali o organizzativi”.

In linea di principio, la raccolta dei dati per un *case study* è relativamente semplice. Gli studiosi dell’approccio *case study* hanno delineato una serie di procedure che possono essere applicate in un’ampia varietà di contesti. Queste includono attività quali la formazione o la preparazione di *skills* dei ricercatori, lo sviluppo di protocolli di *case study*, lo sviluppo di *case study* pilota e l’effettiva attuazione di un piano di ricerca. Queste fasi sono suggerite in modo da triangolare il fenomeno o la serie di domande di ricerca pre-identificate con la raccolta dei dati, generalmente provenienti da fonti multiple e raccolti con diversi mezzi (Yin, 2003a).

La letteratura metodologica suggerisce che la definizione delle priorità degli aspetti da analizzare dovrebbe essere tra le prime considerazioni da fare nel corso dell’analisi dei dati per la ricerca *case study*. Nell’analisi dei dati del *case study*, ad esempio, Yin (2003a) ha proposto tre strategie e cinque tecniche specifiche. In uno studio sullo stato dell’arte della costruzione di teoria con una metodologia di tipo *case study*, Eisenhardt (1989) ha sviluppato un processo sistematico, con una serie di fasi da osservare nel corso dell’analisi. Sulla base della sua revisione, la costruzione di una teoria da una metodologia di tipo *case study* viene principalmente associata a metodologie di tipo qualitativo, come l’approccio *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967; Strauss, 1987).

Con il recente incremento della letteratura sulla metodologia *case study* (Hamel, 1992; Platt, 1992; Stake, 2000; Stoecker, 1991), gli stereotipi che questo approccio sia generalmente ateoretico sono cambiate. Ad esempio, rispetto alle sue precedenti critiche, Campbell (1975) ha

ammesso, nelle successive pubblicazioni, che “un approfondito *case study* interculturale ha la capacità di rigettare (e forse di costruire) le teorie che vengono trascurate nella mia applicazione del metodo”. Egli ha successivamente indicato la presentazione ampliata della documentazione attraverso le ricerche di tipo *case study* come “cruciale per la valutazione scientifica” (Campbell, 2003). Inoltre, Hartley (1994) ha affermato che, il metodo dei *case study* si distingue per il suo approccio alla *theory-building*, che tende generalmente ad essere induttiva. L’opportunità di esplorare le questioni in profondità e nei loro contesti significa che lo sviluppo di una teoria può avvenire attraverso la sistematica unione di prove specifiche al fine di generare (o forse replicare) teorie di interesse più generale.

4.3. Selezione dei casi

I tour operator e le agenzie di viaggio intervistate per il *multiple case study* sono state selezionate mediante il campionamento intenzionale (*purposeful sampling*), metodologia ampiamente utilizzata nella ricerca qualitativa per l’identificazione e la selezione di casi ricchi di informazioni relative al fenomeno da indagare. Anche se esistono diverse strategie di campionamento intenzionale, il criterio di campionamento sembra essere il più utilizzato nell’attuazione della ricerca. Tuttavia, la combinazione di strategie di campionamento può risultare più appropriata agli scopi dell’implementazione della ricerca e più coerente con i recenti sviluppi dei metodi quantitativi.

Le strategie di campionamento per i metodi qualitativi nell’implementazione degli studi sono meno esplicite e spesso meno evidenti delle strategie utilizzate

per i metodi quantitativi. In genere, i campioni per l'indagine qualitativa vengono volutamente selezionati per ottenere casi che siano "ricchi di informazioni". Questa tecnica viene definita campionamento intenzionale e viene ampiamente utilizzata nella ricerca qualitativa per utilizzare in modo più efficace possibile le limitate risorse a disposizione (Patton, 2002). Ciò comporta l'identificazione e la selezione di individui o gruppi di individui che sono particolarmente informati o hanno vissuto un fenomeno di interesse (Cresswell e Plano Clark, 2011). Oltre alla conoscenza e all'esperienza, Bernard (2006) e Spradley (1979) affermano l'importanza della disponibilità e della volontà a partecipare e la capacità di comunicare esperienze e opinioni in modo articolato, espressivo e riflessivo. Al contrario, il campionamento probabilistico o casuale viene utilizzato per garantire la generalizzabilità dei risultati riducendo al minimo il rischio di errore di selezione e controllare la potenziale influenza di elementi di disturbo noti e sconosciuti.

Come Morse e Niehaus (2009) indicano che i metodi di campionamento hanno lo scopo di massimizzare l'efficienza e la validità se la metodologia impiegata è quantitativa o qualitativa. Tuttavia, il campionamento deve essere coerente con gli obiettivi e le ipotesi caratteristici di entrambi i metodi. Metodi qualitativi sono, per la maggior parte, destinati ad ottenere profondità di comprensione mentre i metodi quantitativi hanno lo scopo di conseguire l'ampiezza di comprensione (Patton, 2002). I metodi qualitativi pongono l'enfasi principale sulla saturazione

(vale a dire, l'ottenimento di una comprensione globale, continuando a provare fino a quando non vengono più acquisite nuove informazioni) (Miles e Huberman, 1994). I metodi quantitativi, invece, pongono l'attenzione sulla generalizzabilità (vale a dire, la conoscenza acquisita è rappresentativa della popolazione da cui il campione è stato selezionato). Ogni metodologia, a sua volta, ha diverse aspettative e diversi standard per determinare il numero di partecipanti necessari al fine di raggiungere gli obiettivi. I metodi quantitativi si basano su formule stabilite per evitare errori, mentre i metodi qualitativi spesso fanno riferimento a modelli per determinare il numero di partecipanti da includere nel campione, in base al tipo di analisi proposta (ad esempio, 3-6 partecipanti intervistati più volte in uno studio fenomenologico rispetto a 20-30 partecipanti intervistati una o due volte in uno studio *grounded theory*), al livello di dettaglio richiesto e all'importanza dell'omogeneità, la quale necessita di campioni più piccoli, rispetto all'eterogeneità, che richiede campioni più grandi (Guest *et al*, 2006;. Morse e Niehaus, 2009; Padgett, 2008).

Esistono numerosi modelli di campionamento propositivo. Gli esempi includono la selezione di casi estremi o anomali, allo scopo di imparare da un'insolita manifestazione di fenomeni di interesse; la selezione di casi con le massime differenze, allo scopo di documentare varianti uniche o diverse che sono emerse in seguito all'adattamento a situazioni differenti e di identificare importanti modelli comuni che attraversano le varianti; infine la selezione di casi

omogenei con lo scopo di ridurre la variazione, semplificare l'analisi, e facilitare le interviste di gruppo (Palinkas *et al*, 2013). L'elenco delle diverse tipologie di campionamento e il loro contesto di applicazione viene presentato nella Tabella IV.

Tabella IV – Tipologie di campionamento

Tipologia di campionamento	Situazioni in cui si verifica il fenomeno d'interesse
Campionamento di casi estremi	situazioni estreme con riferimento a un certo criterio (es. aziende di maggior successo, con la migliore performance)
Campionamento di casi intensi	situazioni "speciali", ma non estreme (es. aziende con buona performance)
Campionamento di casi con differenze massime	il criterio di scelta è la massimizzazione della eterogeneità (es. aziende piccole-medie-grandi)
Campionamento di casi tipici	casi tipici di una certa situazione (es. consumatore tipico)
Campionamento di casi critici	vengono selezionate situazioni limite in modo da testare una certa ipotesi o estenderla a situazioni "ordinarie" (es. se una iniziativa imprenditoriale innovativa, studiata in un contesto particolarmente favorevole fallisce, allora si può pensare che a maggior ragione fallisca in contesti meno favorevoli)

Fonte: nostra elaborazione su Patton, 1990

La possibilità di confrontare e contrastare, al fine di individuare somiglianze e differenze nel fenomeno d'interesse, è incorporata in ogni strategia. Tuttavia, alcune di queste tipologie di campionamento (ad esempio, il campionamento di casi con differenze massime, il campionamento di casi estremi, il campionamento di casi intensi, il campionamento intensità e il campionamento casuale intenzionale) sono utilizzate per identificare ed ampliare la gamma di variazioni o

differenze, così come le misure quantitative vengono utilizzate per descrivere la variabilità o dispersione dei valori in riferimento ad una particolare variabile o variabili, mentre altre tipologie (ad esempio, il campionamento omogeneo, il campionamento di casi tipici caso e il campionamento di casi critici) vengono impiegate per restringere il campo di variazione e concentrarsi sulle somiglianze. Queste ultime sono simili all'utilizzo di misure quantitative della tendenza centrale (ad esempio, media, mediana e moda) (Palinkas *et al*, 2013). Inoltre, alcune strategie, come il campionamento intenzionale stratificato o il campionamento opportunistico, sono state sviluppate per raggiungere entrambi gli obiettivi. Come spiega Patton (2002), "lo scopo di un campione intenzionale stratificato è quello di catturare principali variazioni invece di individuare un nucleo comune, anche se quest'ultimo potrebbe comunque emergere nell'analisi effettuata e ciascuno degli strati costituirebbe un campione piuttosto omogeneo".

Nonostante il suo ampio utilizzo, ci sono diverse problematiche da affrontare nell'individuare e applicare la corretta strategia di campionamento intenzionale in qualunque studio.

Ad esempio, l'intervallo di variazione in un campione da cui campione intenzionale viene selezionato spesso non è effettivamente conosciuta all'inizio di uno studio. Impostare come obiettivo il campionamento di intervistati ricchi di informazioni che coprono l'intervallo di variazione presume che si conosca l'intervallo di variazione. Di conseguenza, per selezionare un campione adeguato

viene spesso consigliato un approccio iterativo di campionamento e ricampionamento al fine di essere certi che la saturazione teorica sia verificata (Miles e Huberman, 1994). Tuttavia, tale saturazione può essere determinata a priori sulla base di una teoria esistente o un *framework* concettuale, o può emergere dagli stessi dati raccolti, come in un approccio *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967).

In secondo luogo, esistono differenze d'opinione su questi approcci tra i ricercatori qualitativi, con una certa resistenza o rifiuto al campionamento sistematico di qualsiasi genere, rigettando la natura limitatrice di questi approcci realisti, sistematici o positivisti. Sono inclusi critiche di interventi e *case study* di tipo *bottom-up*. Tuttavia, anche coloro che equiparano il campionamento intenzionale al campionamento sistematico devono comunque fornire una spiegazione razionale in merito alla selezione dei partecipanti allo studio, la quale è collegata con gli obiettivi delle indagini. Mentre il campionamento sistematico può essere associato ad una visione post-positivista della raccolta e dell'analisi dei dati di tipo qualitativo, il campionamento intenzionale non è di per sé limitato ad approcci qualitativi post-positivisti (Patton, 2002).

Dal lato *seller* è stato scelto di utilizzare il criterio di campionamento con differenze massime. Per i due *case study* sono stati presi in esame due tour operator che offrono servizi di formazione digitale gratuiti. Il tour operator A è di piccole dimensioni e giovane e ha sviluppato una serie di prodotti per la

formazione digitale su cui punta molto. Al contrario, il tour operator B è un'azienda più strutturata, leader in Italia e con oltre 30 anni di operatività nel settore turistico, ma si sta affacciando ora al mondo della formazione digitale, come strumento di supporto alle agenzie clienti.

Il tour operator A, data la sua dimensione ridotta e la mole di risorse impiegate nel fenomeno preso in esame, è stato utilizzato anche per effettuare la fase preliminare di osservazione partecipante, finalizzata alla comprensione delle dinamiche settoriali e del particolare fenomeno in esame.

Dal lato *buyer*, la selezione delle agenzie è partita dai database degli agenti di viaggio che hanno utilizzato una o più tipologie di formazione digitale fornite dai tour operator A e B. Come criterio di selezione, anche qui si è scelto il campionamento con differenze massime, essendo questo uno studio di tipo esplorativo. In particolare, sono state scelte, da ognuno dei due database forniti, un'agenzia di viaggio di piccole dimensioni, una di medie-grandi dimensioni ed una di medie-grandi dimensioni con licenza anche di tour operator e che, quindi, può vendere pacchetti vacanze assemblati internamente, ma che comunque per alcune tipologie di viaggio acquista il pacchetto da un tour operator fornitore. Il totale dei *case study* analizzati lato *buyer* sono dunque sei.

4.4. Raccolta dei dati

La raccolta dei dati è avvenuta nel corso del 2015, attraverso lo strumento di ricerca dell'intervista semi-strutturata.

Prima di effettuare le interviste è stata effettuata un'indagine on desk attraverso la raccolta di fonti secondarie. Le informazioni ottenute tramite internet, i contatti con associazioni di categoria e l'osservazione partecipante hanno avuto lo scopo di profilare i due tour operator e le sei agenzie di viaggio prima delle interviste in profondità effettuate mediante una visita in loco per ogni *case study*.

Le interviste *seller* si sono svolte individualmente con i *marketing manager* dei due tour operator e ognuna ha avuto una durata di circa 45 minuti. Lo scopo di tale intervista è quello di comprendere le ragioni che spingono il tour operator a sviluppare e fornire servizi *non-core* di formazione digitale e quali modifiche si aspettano a seguito della fornitura di tali servizi, in termini di ampliamento del bacino clienti e di sviluppo delle relazioni già in essere con gli agenti di viaggio.

A tal fine è stato stilato un protocollo di ricerca con i principali temi indagati per poi proseguire con l'analisi dei risultati. Per analizzare il fenomeno della formazione digitale e del *relationship marketing*, i punti da esplorare sono stati individuati da precedenti lavori di ricerca sull'e-learning e sul marketing relazionale (Eggert e Ulaga, 2004; Grönroos, 2007; Kalbaska *et al*, 2013; Morgan e Hunt, 1994; Nyadzayo e Khajezadeh, 2016, Parasuraman *et al* 1991; Zeithaml *et al*, 2006). Sulla base di questo è stata sviluppata una traccia di intervista da

utilizzare nel corso delle interviste in profondità lato *seller* (v. appendice I). I punti chiavi da approfondire nel corso dell'indagine riguardano aspetti organizzativi, sociali e relazionali. In particolare per l'analisi lato *seller* sono stati individuati i seguenti aspetti fondamentali:

- profilazione del tour operator;
- tipologia del pacchetto turistico confezionato;
- tipologia di elearning fornita ai buyer;
- obiettivo della formazione;
- percezione del rapporto con il buyer.

Per le interviste dal lato *buyer* è stato scelto di interloquire con un agente di viaggio per ognuna delle agenzie selezionate. Le figure intervistate sono addette alla vendita di pacchetti (cosiddetti banconisti) e, dunque, sono coloro che si interfacciano con il cliente finale e che possono interferire nella scelta della tipologia di viaggio, della Destinazione e dell'operatore che organizza il pacchetto turistico. Anche in questa fase è stato redatto un protocollo di ricerca contenente i principali argomenti indagati. Per lo sviluppo della traccia di intervista (v. appendice II) ci si è basati sia sui lavori di ricerca svolti in precedenza, come avvenuto per le interviste lato *seller*, sia sui nuovi elementi emersi dalle interviste in profondità svolte con i marketing manager dei due tour operator analizzati. La traccia del questionario di riferimento è stata sviluppata con il fine ultimo di analizzare approfonditamente i seguenti punti chiave:

- profilazione dell'agenzia (dimensioni agenzia, tipologia di licenza);
- profilazione degli agenti di viaggio (età, mansione, grado gerarchico);
- tipologia di elearning utilizzata;
- obiettivi della formazione;
- percezione del rapporto con il seller.

La durata delle interviste è di circa 40 minuti ognuna. Si precisa che tutte le interviste in profondità, sia lato *seller* che lato *buyer*, sono state condotte in italiano.

4.5. Analisi dei dati

Mossholder *et al* (1995) hanno riscontrato che le risposte alle domande aperte sono una fonte di ricchi dettagli ampiamente sottoutilizzata e che spesso i dati raccolti dalle risposte aperte vengono destinati all'analisi, ma raramente vengono utilizzati per lo sviluppo di altre domande o la riduzione dell'insoddisfazione degli intervistati, consentendo loro di spiegare le loro risposte ad altre fornite in altri punti del questionario. Gli studi spesso usano anche estratti di risposte aperte per illustrare o enfatizzare risultati quantitativi.

La concreta analisi delle domande aperte e dei dati qualitativi è, in generale, problematica. Hong (1984) afferma che gran parte della superiorità degli item a risposta aperta in un questionario di solito viene persa quando si passa alla fase di

analisi. Allo stesso modo, Montgomery e Crittenden (1977) asseriscono che uno dei problemi di base di misurazione in una *survey* è la codifica e l'analisi delle domande aperte. Mossholder *et al* (1995) hanno dimostrato che il tempo speso nella codifica manuale e nel categorizzare le risposte ad un livello accettabile può impedire l'analisi sistematica delle risposte aperte. Wolfe *et al* (1993) sostengono che un'importante condizione per condurre un'efficace ricerca qualitativa è la grande mole di dati che vengono spesso raccolti, i quali possono portare all'analisi di dati qualitativi eliminati prima della chiusura analisi.

Mentre le tecniche per l'analisi dei dati quantitativi sono ben documentate e riconosciute, questo non avviene per le informazioni qualitative prodotte domande a risposta aperta. Esiste una consistente letteratura che espone numerosi tipi di ricerca qualitativa a disposizione dei ricercatori, come la *grounded theory*, l'analisi del discorso, la fenomenologia e l'etnografia. Tuttavia, questi metodi sono immersi nella tradizione sociologica che tende ad ignorare gli *item* a risposta aperta come metodo di raccolta di dati qualitativi (Dey, 1993). Quindi, vi è una mancanza di letteratura in merito al come affrontare l'analisi qualitativa dei dati raccolti tramite gli *item* a risposta aperta.

Per effettuare il presente studio è stato scelto di utilizzare un approccio qualitativo basato sulla *Grounded Theory*. “La *Grounded Theory* è capace di rappresentare la realtà cui si riferisce, in quanto ha un grado di astrazione tale da renderla applicabile a vari contesti che risultano in rapporto con l'universo di

ricerca. Inoltre questa teoria fa ricorso sia a concetti che a relazioni fra concetti. Infine essa non rinuncia alla significatività, all'interazione tra teoria e dati, alla generalizzabilità, alla riproducibilità, alla precisione, al rigore, alla verifica". (Strauss e Corbin, 1998)

Ai dati raccolti durante le interviste ai due marketing manager dei *case study* lato *seller* e ai 6 banconisti dei *case study* lato *buyer*, è stata applicata prima un'analisi di tipo *within-case* e successivamente una di tipo *cross-case*.

Un passo fondamentale è l'analisi *within-case*, che può aiutare il ricercatore a gestire l'enorme quantità di dati proveniente dalla ricerca mediante *case study*, volume che aumenta quando il tema della ricerca è di tipo *open-ended*. (Eisenhardt, 1989).

L'analisi *within-case* generalmente comporta un report dettagliato per ogni *case study*, spesso costituito da semplici descrizioni, ma di fondamentale importanza per la comprensione del caso, in quanto aiutano il ricercatore a gestire la grande quantità di informazioni nelle prime fase del processo di analisi (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988).

Non esiste un formato standard da applicare per effettuare questa tipologia di analisi, ma l'idea generale è quello di prendere familiarità con ogni singolo caso come un'entità a sé stante. Questo processo permette di far emergere le peculiarità di ogni singolo caso, prima che il ricercatore inizi a generalizzare le caratteristiche comuni tra i vari *case study*. Inoltre, permette al ricercatore di ottenere una ricca

comprensione di ciascun caso, accelerando così il processo di confronto *cross-case* (Eisenhardt, 1989).

All'analisi *within-case* viene associata la ricerca di modelli *cross-case*. Questa tecnica di analisi parte da presupposto che le persone sono notoriamente povere di informazioni: saltano a conclusioni basandosi su dati limitati (Kahneman e Tversky, 1973), sono eccessivamente influenzati dalla chiarezza dei concetti (Nisbett e Ross, 1980) o dagli intervistati più influenti (Miles e Huberman, 1994), ignorano le proprietà statistiche di base (Kahneman e Tversky, 1973) e a volte eliminano inavvertitamente prove contrarie (Nisbett e Ross, 1980). Il pericolo è che il ricercatore giunga a conclusioni premature, e talvolta anche false, a causa di questi errori e pregiudizi nella fase di elaborazione delle informazioni. Dunque, la chiave per un buon confronto *cross-case* è evitare questa propensione, osservando i dati con molteplici prospettive diverse, utilizzando alcune strategie suggerite da Eisenhardt (1989).

Una strategia adottata è quella di selezionare categorie o dimensioni e di cercare similitudini all'interno di un gruppo e differenze tra i gruppi. Le dimensioni da analizzare possono derivare dal tema di ricerca o dalla letteratura esistente, o il ricercatore può semplicemente selezionare alcune dimensioni che interessano la sua ricerca.

Una seconda strategia è quella di selezionare coppie di casi ed elencare le somiglianze e le differenze all'interno di ogni coppia. Questa strategia costringe il

ricercatore a cercare le minime somiglianze e differenze tra i casi. L'affiancamento di casi apparentemente simili da parte di un ricercatore che ne ricerca le differenze può portare alla rottura di schemi semplicistici. Allo stesso modo, la ricerca di somiglianze in una coppia di casi apparentemente differenti può portare ad una comprensione maggiormente raffinata. Il risultato di questi confronti forzati può essere una nuova serie di categorie e concetti che il ricercatore non aveva previsto.

La terza strategia è quella di separare i dati dalla loro sorgente. Ad esempio, un ricercatore setaccia i dati dell'osservazione, mentre un altro esamina le interviste e un altro ancora opera sugli elementi emersi dal questionario. Questa strategia sfrutta le intuizioni che possono derivare da diverse tipologie di raccolta dei dati.

In sostanza, l'idea alla base di queste strategie di ricerca *cross-case* è quella di obbligare il ricercatore a superare le impressioni iniziali, in particolare attraverso l'utilizzo di prospettive strutturate e diverse. Queste strategie migliorano la probabilità di una teoria precisa e affidabile, in quanto è una teoria in linea con i dati raccolti. Inoltre, le strategie di ricerca *cross-case* aumentano la probabilità che il ricercatore riesca ad intuire nuovi *findings* che potrebbero emergere dai dati raccolti (Eisenhardt, 1989).

5. ANALISI WITHIN-CASE

5.1. Sellers

Di seguito vengono riportati gli elementi emersi dalle interviste alle figure dei due tour operator selezionati come *case study seller*. Particolare attenzione è rivolta agli argomenti di maggiore interesse, per i quali sono stati riportati anche passaggi letterali delle interviste effettuate.

5.1.1. Seller case study A

Il tour operator A è un'azienda nata 5 anni fa che si occupa di turismo organizzato *outbound* e sviluppa 8 milioni di fatturato annuo mediante due sedi operative in città chiave per la sua attività. L'organizzazione risulta molto strutturata in quanto l'operatore tratta solo alcune particolari Destinazioni, sulle quali è altamente specializzato, operando così in una nicchia di mercato all'interno del turismo organizzato a prevalenza di pacchetti *tailor-made*. Per questo i dipendenti devono essere adeguatamente formati al fine di fornire tutte le indicazioni necessarie alla buona riuscita del viaggio sia in fase di sviluppo del pacchetto turistico, che nella vendita all'agente di viaggio intermediario e nell'assistenza post-vendita all'agenzia.

L'alta specializzazione della struttura ha portato anche allo sviluppo di pacchetti turistici per particolari target di viaggiatori, perché *“sulle Destinazioni che serviamo, andiamo sempre più a clusterizzare il prodotto per dare al cliente il servizio più completo e specifico possibile”*.

La particolarità del prodotto offerto richiede un'elevata conoscenza non solo da parte del personale del tour operator A, ma anche da parte dell'agente di viaggio che si trova a consigliare e vendere questa tipologia di servizi ai clienti finali, in modo da poter consegnare al turista il pacchetto più indicato alle sue esigenze di vacanza, corredato di tutte le informazioni di cui ha bisogno. Nel corso dei primi 3 anni di vita, l'azienda ha cercato di colmare le lacune degli agenti di viaggio organizzando alcuni eventi, chiamati *road show*. Tali *road show* sono appuntamenti itineranti che il tour operator organizza in una sala conferenze apposita, ai quali vengono invitate tutte le agenzie di una determinata area geografica limitrofa all'evento, durante i quali le agenzie hanno la possibilità di parlare con i vari *product manager* dell'azienda, al fine di ottenere tutte le informazioni di cui ha bisogno nello svolgimento del suo lavoro, siano esse inerenti la Destinazione o lo specifico prodotto. Questa tipologia di formazione tradizionale nel settore turistico viene classificata di tipo *face-to-face* e *one-to-one*, in quanto richiede la presenza fisica del “docente” ed è rivolta ad una singola agenzia di viaggio alla volta, quindi molto più mirata e specifica per l'agente che

la riceve. Tutto questo ha comportato un notevole investimento in termini economici e organizzativi.

Inoltre, l'azienda è pienamente cosciente come l'avvento di internet abbia profondamente cambiato il settore: da una parte sono aumentati i competitors con l'avvento delle OTAs (*Online Travel Agencies*), dall'altro *“il cliente ora sa più dell'agente di viaggio e quando entra in agenzia si è già informato in merito a Destinazione, cosa c'è da vedere e feedback di altri turisti, che a volte sono enfatizzati e non corretti”*. Secondo l'operatore esiste una divisione generazionale all'interno della categoria delle agenzie di viaggio, dove *“da una parte ci sono gli agenti storici che si sono cullati sugli allori e non si sono formati, restando indietro, e dall'altra i nuovi agenti di viaggio che per mancanza di expertise non sono ancora ben tarati su quelli che sono i reali desideri dei clienti”*.

Dall'intervista emerge che il tour operator A ha cercato di sfruttare al meglio le nuove opportunità di business offerte dall'avvento di internet, non mettendosi in concorrenza con le OTAs, ma utilizzando le nuove tecnologie per incrementare il proprio *core business*, rappresentato dallo sviluppo e vendita di tour organizzati altamente specializzati e principalmente *tailor made*. Le attività possono essere rivolte sia al cliente finale, utilizzando ad esempio i social network come puri canali di comunicazione diretta, veicolando il messaggio anche tramite le agenzie di viaggio, sia agli intermediari, sfruttando i social network come canali per comunicazioni informative rivolte agli addetti al settore o sviluppando altre

tipologie di piattaforme finalizzate a fornire agli agenti di viaggio strumenti di lavoro esclusivi. In particolare il manager intervistato riferisce che *“i tour operator ultra-specializzati come noi, dovrebbero fare in modo che la tecnologia sia a supporto dell’agente di viaggio soprattutto nella fase di formazione. Lo strumento che il canale intermediato dalle agenzie di viaggio ha per combattere la concorrenza delle OTAs è l’attività di consulenza”*.

Per avere maggior forza commerciale il tour operator A fa parte di un consorzio di tour operator che trattano Destinazioni differenti ma complementari. Il rapporto con le agenzie di viaggio è curato mediante agenti territoriali che fanno riferimento a tale consorzio, in modo da offrire all’intermediario una gamma di prodotti completa.

La formazione digitale rappresenta per l’azienda, giovane e di piccole dimensioni, un’importante alternativa alla formazione classica che è stata mantenuta, seppur in termini ridotti. La formazione classica, costituita principalmente dai *road show*, comporta, come già indicato in precedenza, notevoli investimenti economici e di tempo per la realizzazione degli eventi. Per partecipare a questa tipologia di formazione anche gli agenti di viaggio devono sostenere dei costi per raggiungere la sede dell’evento.

Con questo quadro di riferimento l’azienda A ha deciso di avviare un progetto di formazione digitale che prevede lo sviluppo di una piattaforma e-learning aperta ai soli agenti di viaggio. All’interno di questa piattaforma sono pubblicati

corsi di formazione relativi alle Destinazioni servite dal tour operator, il materiale didattico è fruibile online 24/7 e scaricabile per la stampa. Al termine di ogni corso l'agente deve superare tre livelli di esame per poter ricevere l'attestato di specialista della Destinazione da esporre in agenzia. Dopo un anno e mezzo dalla pubblicazione online, la piattaforma contiene tutti i corsi relativi alle Destinazioni servite dal tour operator e conta più di 1.000 agenti di viaggio iscritti. Per promuovere la piattaforma dopo il lancio e rendere più appetibile la formazione, alcuni corsi sono stati affiancati da concorsi a premi, sviluppando un processo di *gamification* all'interno della piattaforma e-learning. Sostanzialmente i migliori cinque agenti di viaggio di un determinato corso hanno vinto un soggiorno per poter testare in prima persona quanto avevano precedentemente appreso online. Questa operazione è servita sia per facilitare la partecipazione alla formazione digitale da parte degli agenti di viaggio, sia per rafforzare l'efficacia della formazione stessa.

Dopo qualche mese dalla pubblicazione della piattaforma e-learning, il progetto di formazione digitale dell'azienda A si è ampliato con l'avvio dei *webinar*. Essendo una formazione online di tipo sincrono, i webinar prevedono la presenza di entrambi gli interlocutori, docente e frequentatori, che dunque sono obbligati a connettersi ad una determinata ora di un determinato giorno. D'altra parte si ha il vantaggio di poter interloquire con chi effettua la formazione. Per il tour operator A i webinar sono un appuntamento settimanale di un'ora con le

agenzie di viaggio, durante il quale il *product manager* spiega la Destinazione, il prodotto relativo ad essa e le caratteristiche di quel pacchetto, in modo da definire al meglio la tipologia di cliente finale al quale potrebbe essere indirizzato il servizio. I webinar sono frequentati in media da 100-120 agenti di viaggio. Questa tipologia di formazione rappresenta per l'operatore solo un servizio di formazione aggiuntivo fornito alle agenzie di viaggio, che è stato attivato solo a completamento del servizio di formazione principale, costituito dalla piattaforma e-learning. A tal proposito il manager riferisce che *“i webinar sono più un momento emotivo rispetto alla piattaforma e-learning, ma sostanzialmente è un servizio che abbiamo dovuto attivare perché lo fanno tutti. Quello che cerchiamo di far capire agli agenti di viaggio è che sono due strumenti diversi con finalità diverse: i webinar sono un'ora in cui apprendi una parte delle informazioni e puoi interloquire con il product manager se hai dei dubbi in proposito; la piattaforma e-learning contiene informazioni più complete ed è disponibile 24/7, anche quando l'agente ha di fronte un cliente e ha bisogno di informazioni immediate”*.

Completa l'offerta formativa digitale un cofanetto di DVD che vengono consegnati a tutte le agenzie di viaggio clienti. Tale cofanetto contiene alcuni documentari relativi alle destinazioni più sconosciute oggetto di programmazione del tour operator A e che richiedono una formazione ancora più specifiche rispetto ad altre Destinazioni a causa della particolarità del prodotto offerto.

È doveroso sottolineare come quotidianamente le informazioni richieste passino anche per i tradizionali strumenti d'ufficio come telefono, mail o Skype, ma questo non può rientrare nella formazione fornita dal tour operator, è più un'attività di supporto alle agenzie di viaggio che viene effettuata abitualmente. Appare logico che maggiore è la partecipazione dell'agente al progetto formativo, minori saranno le richieste rivolte all'operatore per chiarire dubbi o raccogliere informazioni in merito alla Destinazione o al pacchetto che si sta proponendo al cliente.

Durante i contatti diretti con le agenzie di viaggio, che avvengono tramite telefono, *road show* e visite in loco degli agenti rappresentanti del tour operator A, sono stati raccolti feedback positivi in merito alla formazione digitale fornita tramite la piattaforma e-learning e i webinar. Gli agenti che hanno frequentato i corsi ritengono l'operazione molto utile e la consigliano ai propri colleghi. Inoltre, chi non ha ancora frequentato i corsi si dice determinato a farlo, in quanto dichiarano: *“ne ho sentito parlare molto bene da altri agenti di viaggio, quindi è mia intenzione iscrivermi ed effettuare la formazione”*. Quanto esposto evidenzia che tra gli intermediari del settore turistico si è attivato un processo di *Word of Mouth (WOM)* in merito al servizio di formazione offerto dal tour operator A,

Dal canto suo l'operatore spinge gli agenti di viaggio ad effettuare la formazione, facendo leva sui benefici che l'agente ne potrebbe trarre. Il responsabile marketing sottolinea che *“frequentando i nostri corsi gli agenti fanno*

un favore a se stessi, più tardi lo faranno e più si renderanno conto che quel ritardo comporterà una perdita di business, perché la formazione è ormai l'unica chance per continuare a sopravvivere come intermediario in questo settore". Nel corso dell'intervista l'operatore ha esposto anche altri benefici a favore degli agenti di viaggio. Innanzi tutto il fattore tempo: in un'epoca in cui il tempo la fa da padrone, avere uno strumento di formazione disponibile 24/7 significa poter avere un servizio fruibile quando se ne ha realmente la necessità, *"senza alcun tipo di limitazione d'orario e senza neanche doversi spostare"*. Al contrario, le altre tipologie di formazione offline o online sincrone, obbligano l'agente a presenziare ad una determinata ora e, per la formazione offline, in un determinato luogo. Il fattore tempo incide anche nella rapidità di acquisizione delle informazioni necessarie; un'agente che ha bisogno di una determinata indicazione, non *"deve più fare ricerche online, confrontando le diverse fonti"* al fine di verificare l'attendibilità delle notizie reperite, mentre i contenuti dei corsi della piattaforma e-learning sono di per sé verificati, in quanto sviluppati dai *product manager* del tour operator A.

"Un agente ha chance di stare sul mercato solo se ne sa più del cliente, altrimenti dopo un po' muore" e per questo motivo l'azienda ritiene che l'avvio di un progetto di formazione digitale da affiancare ai tradizionali *road show*, possa influire sulla *loyalty* degli intermediari turistici. Al momento l'operatore non ha riscontrato un forte cambiamento nel rapporto con gli agenti di viaggio che hanno

preso parte alla formazione digitale, ma sicuramente il progetto è ritenuto utile per tenere *linkati* il più possibile gli agenti. L'azienda ha constatato che *“coloro che hanno effettuato i corsi poi quasi automaticamente richiedono quella Destinazione, perché si sentono più sicuri nel proporla”*. È altresì vero che se questo non significa che vendono necessariamente un pacchetto turistico dell'operatore A, ma almeno chiedono il preventivo, mettendo il tour operator in concorrenza con altri operatori. Il responsabile marketing asserisce che *“essere tra i primi 5 tour operator top of mind è già un successo. Se il preventivo non viene chiuso positivamente non si hanno guadagni a fronte di investimenti per lo sviluppo del progetto di formazione digitale, ma se confrontiamo questi costi allo sforzo economico sostenuto nel corso dei primi anni per farci conoscere dal mercato, questa operazione è molto più economica ed allo stesso tempo maggiormente impattante perché diamo ai nostri clienti diretti (agenzie di viaggio) ciò di cui hanno effettivamente bisogno”*.

Complessivamente dall'intervista effettuata con il responsabile marketing del tour operator A emerge che l'azienda sta implementando una strategia di *brand awareness*. Per massimizzare la fidelizzazione dei suoi intermediari, il tour operator utilizza roadshow, webinar e un piattaforma e-learning legata anche a processi di *gamification*. Inoltre tutto il materiale cartaceo che gravita intorno alla formazione digitale, dal corso scaricabile agli attestati da appendere in agenzia,

riporta i loghi aziendali, influenzando non solo sull'agente, ma anche sul cliente finale che si trova di fronte il materiale brandizzato del tour operator A.

Il *case study* appena illustrato mostra una forte applicazione degli strumenti digitali e del supporto elettronico nell'ambito della formazione. Tale servizio accessorio di formazione digitale gratuita potrebbe influire sul rapporto esistente tra l'azienda e i suoi clienti diretti, gli agenti di viaggio, che potrebbero percepire diversamente i pacchetti offerti in quanto hanno una maggiore consapevolezza di essi. Tutto ciò potrebbe impattare positivamente sulla *loyalty* dell'intermediario e il suo comportamento in fase di vendita al cliente finale, indirizzando sì il turista verso ciò che maggiormente soddisfa le sue esigenze, ma mettendo preferibilmente in luce l'azienda che lo ha aiutato a formarsi e, di conseguenza, a portare a termine la vendita.

5.1.2. Seller case study B

B è uno dei tour operator outbound leader in Italia, sia per la quantità dei passeggeri che per il fatturato, che supera i 300 milioni di euro annui. L'azienda, che opera nel settore da oltre 30 anni, possiede circa cinquanta villaggi turistici tra medio e lungo raggio, e per questo motivo risulta specializzata nelle vacanze in resorts e villaggi turistici. Qualche anno fa, l'operatore ha ampliato la propria offerta con lo sviluppo di diverse tipologie di pacchetti turistici, come i viaggi

individuali, quelli di gruppo, il traffico incoming, e offre soluzioni *tailor made* sulla base delle richieste avanzate dai clienti finali. I prodotti dell'azienda vengono veicolati tramite il canale trade, rappresentato dalle agenzie di viaggio.

Il tour operator B conosce bene l'importanza degli agenti di viaggio e ne riconosce il ruolo fondamentale all'interno della filiera turistica. Come indicato dal responsabile marketing, l'azienda "*ritiene sia giusto che ognuno faccia il proprio lavoro. Il tour operator deve organizzare al meglio, il prodotto, il pacchetto al fine di far vivere una vacanza speciale a tutti i clienti finali. Tutta la parte legata al contatto pre-vacanza, alla trattativa sulla vacanza preferita o al contatto post-vendita va demandata a chi fa questo per mestiere, ovvero la distribuzione del settore turistico, rappresentata da tutte le agenzie di viaggio italiane*". Dall'intervista emerge che, in merito al settore turistico, i clienti finali confondono spesso il ruolo e le caratteristiche di un tour operator e degli agenti di viaggio. Il tour operator deve garantire la sicurezza e la serenità ai viaggiatori e che quanto promesso in fase di contrattazione venga mantenuto nel corso della vacanza. Il rapporto tra operatore e singola agenzia di viaggio è costante e curato direttamente da "*agenti monomandatari esterni all'azienda, territoriali, che visitano fisicamente le agenzie, e da una divisione interna che si occupa di contattare le agenzie con i classici strumenti, quali telefono, mail, Skype, fax, ecc.*".

L'operatore B ha compreso i profondi cambiamenti apportati dall'avvento di internet all'interno del settore turistico, in particolar modo con la creazione delle OTAs e l'incremento della facilità di reperire informazioni da parte dei clienti finali. Secondo quanto riscontrato dall'azienda le OTAs non costituiscono una minaccia, in quanto queste nuove tipologie di agenzie di viaggio vengono utilizzate dai clienti finali per lo più in caso di servizi singoli (solo volo, solo hotel, ecc), mentre in caso di pacchetti vacanza i turisti prediligono ancora l'acquisto offline. Dall'intervista è evidente come l'azienda veda internet quale importante fonte d'informazione, che può risultare valida o non, ma che viene in ogni caso utilizzata dai clienti finali. Diversa è la fase d'acquisto di un prodotto complesso come un pacchetto turistico, che richiede un'attività di consulenza a supporto. In tal senso, l'azienda lavora molto sul concetto ROPO (*research online, purchase offline*) offrendo agli interlocutori finali diverse fonti di informazioni online, ma portandoli comunque all'acquisto offline tramite agenzia di viaggio. Secondo l'intervistato *“c'è comunque bisogno di consulenza e abbiamo riscontrato che le agenzie di viaggio e il supporto del tour operator sono di fondamentale importanza, vista anche la crisi economica che stiamo attraversando. I viaggiatori non possono permettersi di sbagliare vacanza, ma su internet non c'è nessuno che fornisce una consulenza dedicata. Per questo il ruolo del tour operator è quello di assemblare una serie di servizi non tanto per*

fornire un prezzo accattivante, ma per fornire un servizio consulenziale sia all'agente di viaggio, sia, indirettamente, al cliente finale".

Il tour operator B ha deciso di sfruttare le numerose opportunità offerte dalla rete, attivando diversi progetti. Lo scopo principale è quello di avere una complementarità tra l'offline e l'online, senza mettere mai in discussione l'importanza degli intermediari distributivi. Per questo motivo i social network vengono utilizzati per veicolare le informazioni per i clienti finali tramite le agenzie e sono *"stati sviluppati due siti differenti, uno dedicato agli utenti finali e un sito-portale dedicato alle agenzie di viaggio"*. Inoltre sono stati sviluppati programmi ad hoc per creare una community che continui a crescere e a confrontarsi online una volta conclusa la propria esperienza all'interno del villaggio, così *"i clienti si mantengono in contatto e magari programmano anche una vacanza futura in un altro villaggio per incontrarsi di nuovo tutti insieme"*. Dal lato agenzia è stato sviluppato uno strumento di booking online che permette agli agenti che già conoscono i prodotti offerti dal tour operator di acquistare online i prodotti per i propri clienti, senza la necessità di un'interazione personale; spetta all'agente di viaggio decidere se ha bisogno di aiuto o meno.

Il tour operator B, fortemente convinto dell'importanza degli intermediari e della loro consulenza presso il cliente finale, ha sempre prestato particolare attenzione alla formazione degli agenti di viaggio, perché ritiene che *"la formazione in apprendimento continuo sia un elemento distintivo e caratterizzante*

in termini di professionalità, al fine di far percepire al cliente finale la consulenza che viene effettuata dall'agente". Sono attivi da molti anni corsi di formazione e aggiornamento in aula, ai quali vengono affiancati eventi particolari, come *road show*. La formazione non riguarda solamente le Destinazioni servite dall'operatore o i pacchetti proposti con i relativi punti di forza o di debolezza, ma tutte quelle pratiche e competenze utili all'agente di viaggio per lo svolgimento del proprio lavoro di consulenza, vendita e assistenza post-vendita. La formazione può dunque riguardare consulenza legale, consulenza amministrativa o tecniche di vendita, argomenti che per la particolare natura vengono trattati da esperti della materia esterni all'azienda, chiamati proprio per trattare questi argomenti complementari alla vendita del pacchetto turistico.

La formazione in aula, di tipo *face-to-face*, viene effettuata settimanalmente da ottobre ad aprile nella sede del tour operator con lo scopo di far conoscere la struttura, oltre che il prodotto e i contenuti a supporto già indicati, agli agenti di viaggio clienti del tour operator. In aggiunta vengono effettuati dei corsi di formazione particolari dedicati esclusivamente ad alcune agenzie selezionate. Il criterio di selezione è legato alla costanza del rapporto tra agenzia e tour operator, dunque alla relazione e partnership in essere. Questa viene misurata mediante la partecipazione delle agenzie ai *road show*, quanto bene conoscono i prodotti del tour operator e come effettuano consulenza ai clienti finali all'interno delle proprie agenzie. In aggiunta, esiste un programma di fidelizzazione grazie al quale

gli agenti di viaggio possono vincere una vacanza in una delle Destinazioni servite dal tour operator per conoscere in prima persona l'offerta, un processo di *gamification* con lo scopo finale di incrementare la conoscenza del prodotto in loco.

La formazione digitale viene proposta principalmente in due modi: i webinar e un canale di *video sharing*. I webinar sono stati implementati da poco, non sono a pieno regime e dunque l'operazione è ancora in una fase di test. I contenuti riguardano le Destinazioni, i prodotti offerti e gli strumenti di vendita, dunque sono finalizzati ad indirizzare le agenzie su come lavorare al meglio utilizzando gli strumenti offerti dall'operatore B, come ad esempio il *booking online*. L'azienda ha intrapreso un percorso di formazione online perché ritiene che “*si debba per forza passare sia sull'offline che sull'online, per dare ridondanza ai contenuti e per tenere alto il livello di interazione con l'interlocutore*”. Inoltre la formazione digitale comporta un'importante ottimizzazione di costi e tempo sia per l'operatore che per gli agenti di viaggio che vogliono partecipare alla formazione. I feedback in merito ai webinar proposti sembrano essere molto positivi, ma il responsabile marketing del tour operator B sottolinea che i risultati non vanno generalizzati in quanto per poter ottenere un effetto positivo deve sussistere un processo di conoscenza e relazione a monte, nel senso che i webinar rappresentano “*uno strumento interessantissimo, ma deve essere riservato ad un interlocutore che ha già fatto alcuni passi di conoscenza e di proprietà dei*

contenuti che l'azienda può offrire al cliente finale, dunque non è indicato per un'agenzia che nasce oggi o che non ha un rapporto continuativo con il tour operator".

Il canale di video sharing, online da alcuni anni, contiene una serie di video in cui vengono spiegate in pillole di 3 minuti caratteristiche e plus di quel prodotto. Le indicazioni vengono fornite da chi *"ha selezionato, contrattualizzato e gestisce i rapporti con quella determinata struttura, non da una persona a caso"*. I video hanno lo scopo di indicare all'agente perché scegliere quella struttura piuttosto che un'altra, nel caso in cui abbia dubbi o perplessità. I feedback in merito a questo progetto sono ottimi e la piattaforma viene costantemente monitorata anche tramite indicatori web, tipici delle piattaforme online, che riescono a misurare le interazioni tra gli utenti e gli strumenti web offerti dall'operatore, sia che si tratti di B2B come in questo caso, sia che si tratti di B2C.

Il *case study* appena proposto mostra un'evidente focalizzazione sulla relazione, più che sul *brand awareness*. Le diverse tipologie di formazione digitale utilizzate sono influenzate da questo aspetto, infatti sono principalmente rivolte ad agenti di viaggio che già hanno un rapporto stabile e duraturo con il tour operator B. La formazione online è stata avviata per lo più per *"avere complementarità dell'online con l'offline"*. L'azienda non si focalizza esclusivamente o principalmente sull'online, ma i webinar e la piattaforma di video sharing vengono considerati ulteriori strumenti a supporto dell'offline, che

non può essere sostituito e rimane il principale strumento di formazione. L'operatore B ha l'ambizione di “*essere consulente dei consulenti*” e conseguentemente si deve adattare a tutte le esigenze che il mercato del mondo consulenziale richiede, compresa la possibilità di una formazione a distanza.

Nella tabella V vengono riportati i dati di maggiore interesse ai fini della presente indagine, raccolti mediante le interviste svolte presso i due tour operator presi in esame.

Tabella V – Riepilogo case study seller

	Caratteristiche tour operator	Ruolo intervistato	Tipologie di e-learning offerte	Contenuti dei corsi digitali	Aspettative	Canali digitali aggiuntivi
A	Azienda giovane Prodotti altamente specializzati per destinazioni e tipologia di cliente	Marketing Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Piattaforma e-learning • Webinar • DVD 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotto offerto • Destinazioni fornite 	<p>Rafforzamento della brand awareness</p> <p>Incrementare la loyalty dell'intermediario</p>	<p>Social network per la rafforzare la brand awareness</p> <p>Canali digitali per la formazione one-to-one (Skype, mail, ecc)</p>
B	Azienda strutturata Pacchetti turistici classici e tailor made	Marketing Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Webinar • Canale di video-share 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotto offerto • Destinazioni fornite • Tecniche di vendita • Aspetti amministrativi e fiscali 	<p>Fornire consulenza e supporto agli agenti di viaggio</p> <p>Incrementare la loyalty dell'intermediario</p> <p>Rafforzamento della brand awareness</p>	<p>Social network per creare una community e per aspetti informativi</p> <p>Canali digitali per la formazione one-to-one (Skype, mail, ecc)</p>

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti mediante interviste

5.2. *Buyers*

In questo capitolo vengono presentati i 6 *case study buyer* presi in esame. Ogni analisi riporta una breve profilazione dell'agenzia, seguita dall'esposizione degli argomenti oggetto del presente studio, con l'indicazione di alcune citazioni per i passaggi più significativi dell'intervista.

5.2.1. *Buyer case study A*

L'agenzia di viaggi A nasce agli inizi degli anni 2000. Si tratta di una piccola agenzia con 2 addetti, compreso il titolare, che opera esclusivamente come intermediario per la commercializzazione di pacchetti turistici e altri servizi predisposti ed offerti da operatori nazionali.

L'addetto al banco intervistato in occasione della presente indagine appartiene alla fascia d'età dei nativi digitali e opera nel settore da più di 10 anni. Il soggetto appare consapevole che la formazione rappresenta un elemento di vantaggio competitivo aziendale. Inoltre, ritiene che questa debba essere effettuata costantemente al fine di essere sempre pronti a soddisfare le esigenze del cliente in modo efficiente ed adeguato.

“Per poter consigliare il cliente al meglio, l'ideale è aver visitato la Destinazione e testato i servizi che stiamo vendendo, ma non posso visitare tutto il

mondo, inoltre è un investimento notevole per l'agenzia, per questo cerco di tenermi aggiornato come posso.”

La consapevolezza di poter contrastare la pressione competitiva all'interno della filiera distributiva dei servizi turistici, non si riflette nell'effettivo comportamento che l'agente tiene nei confronti della formazione. Infatti, dall'intervista emerge che la frequenza non è molto alta in quanto vengono seguiti 2 o 3 corsi formativi digitali al mese, oltre alla partecipazione ad alcune sessioni di formazione *face-to-face* un paio di volte all'anno.

L'intervistato riconosce l'utilità della formazione digitale e la predilige rispetto alla tradizionale formazione *face-to-face* in quanto risulta meno dispendiosa in termini di tempo e denaro investito, pur garantendo un livello di formazione e contenuti formativi ottimale per affrontare le richieste avanzate dai clienti e fornire loro un servizio pressoché consulenziale. *“Seguo corsi di formazioni a distanza come corsi online e webinar perché mi permettono di formarmi adeguatamente senza spendere molto. Non sempre però riesco a seguire le lezioni perché il normale lavoro di agenzia occupa tutta la mia giornata lavorativa”*.

I corsi di formazione digitali frequentati dall'agente di viaggio A riguardano le Destinazioni e i prodotti offerti dai tour operator che hanno organizzato la formazione. Al contrario argomenti a supporto, come le tecniche di vendita o gli aspetti amministrativi e fiscali, non rientrano nei temi di interesse dell'agente.

Nello svolgere la sua attività di commercializzazione di prodotti turistici l'agente analizza le esigenze del viaggiatore e sceglie il prodotto più indicato tra quelli offerti dai principali tour operator. La selezione dei pacchetti proposti al cliente finale si basa sul miglior servizio offerto e sull'affidabilità del fornitore.

Seppur in modo marginale, la formazione offerta dai tour operator impatta sulla relazione e sulla fiducia dell'agente in modo positivo. In tal proposito viene asserito che *“un tour operator che offre servizi di formazione ispira maggiore fiducia rispetto ad uno che non offre questi tipi di servizi. Anche se non ho seguito alcun corso di quel determinato operatore credo che sia sicuramente preparato e affidabile, altrimenti non avrebbe predisposto un corso formativo, ne vale la loro reputazione.”*

In questo caso l'agente comprende la necessità della formazione, riconosce l'utilità e i benefici della formazione online rispetto alla formazione tradizionale, ma investe ancora poco tempo in questo tipo di attività. Risulta ancora poco chiaro il cambiamento del ruolo dell'agente di viaggio all'interno della filiera distributiva del turismo organizzato. In tale contesto viene, comunque, conferita maggiore importanza alle comuni attività di agenzia piuttosto che all'acquisizione di nuove competenze.

5.2.2. Buyer case study B

L'agenzia di viaggi B è presente sul mercato dalla fine degli anni '80 e non opera come tour operator, ma si occupa della commercializzazione di pacchetti turistici e soggiorni offerti dagli operatori nazionali. La dimensione è ridotta e il personale è costituito esclusivamente dai due soci fondatori.

Nel corso della presente indagine è stato intervistato uno dei due titolari che svolge anche la funzione di banconista ed opera all'interno del settore turistico da oltre 35 anni.

Dal colloquio emerge una ridotta attenzione all'aspetto formativo che viene preso in considerazione per una curiosità personale, piuttosto che per la necessità di restare competitivi all'interno della filiera turistica. Le OTAs vengono percepite come una minaccia, ma la formazione non è ritenuta uno strumento idoneo per contrastarle. Al contrario il fattore più importante nella guerra per la sopravvivenza risulta essere il prezzo del pacchetto offerto al cliente.

“I fam trip sono un investimento notevole, soprattutto per una piccola agenzia come la nostra. Ogni tanto andiamo a qualche road show, ma quello che ci viene insegnato non sempre è utile per il nostro lavoro.”

In merito alla formazione digitale, appare evidente una scarsa fiducia nei confronti dell'effettiva utilità di questi corsi. Anche la frequenza di utilizzo è notevolmente bassa e non raggiunge neanche la soglia di 2 corsi al mese. L'obiettivo primario non è quello di acquisire conoscenze per migliorare il

proprio lavoro, ma la vincita di premi messi in palio per i fruitori dei corsi. *“Seguo qualche corso online per alcune Destinazioni che conosco poco, ma le informazioni non sono molto utili per il mio lavoro. Alcuni tour operator offrono dei premi a chi frequenta alcune tipologie di corsi online e se il premio è interessante sono più motivato a seguire il corso”*.

La tipologia di formazione digitale più utilizzata dall'agente di viaggio del caso B è quella delle piattaforme e-learning, in quanto i DVD vengono considerati poco interessanti o addirittura noiosi, mentre i webinar sono predisposti in un determinato orario e *“spesso coincidono con momenti in cui non ho tempo di seguirli”*.

In questo caso, dunque, la formazione è considerata più una perdita di tempo che un fattore sul quale investire per rafforzare le proprie *skills*. In tal proposito l'agente dichiara che *“non ho molto tempo per seguire i corsi di formazione, anche se sono online e disponibili tutti i giorni 24 ore su 24. Preferisco connettermi ad internet e cercare le informazioni di cui ho bisogno quando il cliente mi chiede qualcosa di specifico che non conosco.”*

I contenuti dei corsi frequentati vertono esclusivamente sulla conoscenza delle Destinazioni escludendo lezioni che approfondiscono argomenti complementari, come le caratteristiche distintive dei prodotti offerti dal tour operator, le tecniche di vendita e gli aspetti gestionali dell'agenzia. L'intervistato sembra non sapere

dell'esistenza di formazione diversa rispetto alla semplice conoscenza della Destinazione turistica.

Il rapporto con i fornitori viene poco influenzato dalla fornitura o meno di servizi di formazione in quanto l'agenzia risulta legata a pochi fornitori con cui collabora da diversi anni che vengono messi in concorrenza sul piano economico. Questo proprio a causa della poca importanza che la formazione riveste per l'agenzia di viaggi in questione.

5.2.3. Buyer case study C

L'agenzia di viaggi C, presente sul mercato da oltre 60 anni, è costituita da uno staff di 10 persone in aggiunta al titolare dell'azienda che effettua mansioni di gestione aziendale. L'offerta dell'agenzia va dalla commercializzazione di prodotti turistici di operatori nazionali alla prenotazione di singoli servizi, senza però svolgere l'attività di tour operator.

L'indagine è stata svolta mediante intervista ad un addetto al banco che vanta oltre 30 anni di esperienza nel settore turistico.

La dinamicità e l'elevata attualità dell'azienda viene riscontrata nella piena consapevolezza che l'interlocutore ha sul proprio ruolo all'interno della filiera turistica. L'agente di viaggio è pienamente cosciente che la sua figura deve essere in grado di fornire informazioni complete ed adeguate al cliente finale,

interpretando i suoi bisogni e proponendo i servizi più idonei per la sua soddisfazione. Inoltre, sa che spesso deve veicolare la scelta del viaggiatore, evitando quei pacchetti che potrebbero creare problematiche nel corso della fruizione del servizio. *“In genere propongo al cliente i pacchetti che ritengo rispecchino meglio ciò di cui a bisogno, ma spesso chi entra in agenzia si è già informato online e potrebbe chiedere servizi che in realtà porterebbero ad una cattiva esperienza di vacanza. Per questo noi agenti dobbiamo conoscere bene tutti i servizi che vendiamo e far comprendere al cliente che quanto letto online potrebbe non corrispondere al vero o comunque non indicato alle sue esigenze”.*

Al fine di fornire un servizio idoneo, l'addetto intervistato effettua molti corsi di formazione, sia *face-to-face*, quando i tempi organizzativi glielo consentono, che digitale. La formazione in loco mediante *fam trip* resta la forma più efficace di formazione, ma che comporta elevati investimenti sia in termini monetari che di tempo. Inoltre il *fam trip* permette di formare un solo addetto alla volta.

La formazione digitale risulta essere un elemento costante nell'attività lavorativa dell'agente, il quale programma la partecipazione a questi corsi come una normale mansione aziendale. *“Programmo le attività formative all'interno della mia giornata lavorativa. Quando non ho clienti al banco di cui occuparmi, tra le diverse cose da fare inserisco anche un corso. Quando i corsi hanno una data e orario fisso, come avviene nel caso dei webinar, ci organizziamo con i colleghi e cerchiamo di frequentare tutti i corsi a turno, poi effettuiamo delle*

riunioni al di fuori dell'orario di apertura dell'agenzia per trasferire le conoscenze acquisite a tutto lo staff'.

La frequenza di corsi digitali da parte dell'agente intervistato è molto elevata e supera i 2 corsi settimanali, includendo la formazione sincrona e asincrona.

Il contenuto non comprende solo i servizi commercializzati e le Destinazioni offerte, ma anche tecniche di vendita che permettono all'agente di gestire al meglio la relazione con il cliente finale e veicolare in modo più opportuno la scelta verso il pacchetto turistico o il singolo servizio maggiormente idoneo alle esigenze del viaggiatore.

L'impatto della fornitura gratuita di servizi di e-learning sulla relazione tra agenzia e tour operator risulta essere positiva e di notevole entità. Da un lato l'utilizzo di corsi di formazione digitale offerti da un determinato operatore consente all'agente di stabilire una relazione o approfondire quella già in essere con questo fornitore. Dall'altro lato, la qualità dei contenuti formativi permette all'intermediario di valutare le competenze e l'affidabilità degli addetti del tour operator e stabilire un grado di fiducia idoneo.

La relazione viene rafforzata anche in modo indiretto, in quanto le competenze acquisite mediante questi corsi permettono all'agente di svolgere le sue mansioni in modo maggiormente efficace ed efficiente. *“Qualche mese fa, ad esempio, ho seguito un webinar sulle tecniche di vendita offerto da un nostro fornitore. Ho imparato delle cose che mi hanno permesso di portare a termine le vendite in*

meno tempo. Questo per me significa essere più efficienti e avere più tempo per fare altra formazione. Sono proprio soddisfatto di aver frequentato quel corso e ho anche ringraziato l'operatore in questione per avercelo offerto”.

5.2.4. Buyer case study D

Il *case study D* è rappresentato da un'agenzia viaggi che opera nel settore del turismo da oltre 35 anni mediante una sede centrale e 3 filiali all'interno della medesima provincia della sede centrale stessa. Nella sua attività l'azienda commercializza i prodotti dei principali tour operator nazionali.

L'intervistato rientra nella fascia d'età dei cosiddetti nativi digitali e ricopre il ruolo di addetto al banco in una delle filiali che conta 3 addetti.

Dall'indagine emerge una forte consapevolezza del cambiamento che internet e le nuove tecnologie hanno apportato al lavoro degli agenti. *“Internet permette di collegarsi con chiunque in qualsiasi momento e l'accesso alle informazioni è molto più facile. Grazie ad internet possiamo assistere i nostri clienti in viaggio e avere molte più informazioni su ciò che vendiamo. Le stesse informazioni però sono a disposizione anche dei nostri clienti. Inoltre la nascita delle numerose agenzie online ha rafforzato la concorrenza. Per questo il nostro lavoro è cambiato molto negli ultimi 10 anni, dobbiamo offrire sempre più servizi e assistenza, non basta il semplice pacchetto turistico”.*

Nel quadro appena delineato la formazione si inserisce come un elemento di necessità per la sopravvivenza dell'agenzia, da effettuare in modo costante e continuativo, e non come qualcosa utile solo per riempire i momenti vuoti all'interno della giornata lavorativa dell'agente.

Le disposizioni della sede centrale influiscono sulla presa di coscienza dei propri addetti. I corsi di formazione non vengono imposti, ma consigliati come strumento per affrontare la concorrenza settoriale e svolgere al meglio il proprio lavoro, anche alla luce dell'evoluzione che il ruolo degli agenti sta affrontando.

La formazione digitale è considerata un ottimo compromesso tra la qualità delle conoscenze acquisite, il costo sostenuto per frequentare il corso formativo e il tempo investito in quest'attività. *“Per loro natura fam trip e road show non sono sempre accessibili sia in termini di costo, ma soprattutto in termini di tempo investito Per questo motivo cerchiamo di usufruire di tutti i servizi formativi digitali che ci vengono messi a disposizione da tour operator e uffici turistici”*.

L'agente addetto al banco che è stato intervistato durante questa indagine dichiara di seguire costantemente più di 2 corsi digitali a settimana, che siano essi sincroni o asincroni. Inoltre, anche i colleghi, sia della stessa filiale che delle altre filiali, sembrano osservare la stessa cadenza per la formazione digitale.

L'assidua frequenza dei corsi e la notevole importanza ricoperta dalla formazione per l'intervistato, emerge anche dalla capacità dell'agente stesso di saper distinguere le funzionalità della formazione sincrona e di quella asincrona.

“Cerco di seguire sia corsi online che webinar. I primi li posso fare quando voglio e mi servono per avere nozioni di base o su Destinazioni che non conosco o aggiornamenti per specifici servizi. I webinar, invece, permettono di approfondire il prodotto offerto da quel determinato tour operator e al termine c’è sempre un momento di confronto con l’esperto dell’argomento trattato”.

I contenuti formativi che interessano l’agente di viaggio D ricoprono diverse aree della propria attività lavorativa. Infatti, dall’intervista appare evidente che i corsi seguiti vertono sulla Destinazione e le sue caratteristiche, sui prodotti del tour operator che offre quella determinata lezione, tecniche di vendita, linguaggio verbale e non verbale e aspetti fiscali e amministrativi dell’agenzia di viaggio.

Dal punto di vista relazionale, l’agente dichiara di aver migliorato e rafforzato il rapporto esistente con alcuni tour operator che offrono formazione in generale e formazione digitale in particolare. *“ I tour operator che hanno deciso di offrirci uno strumento come la formazione digitale che ci permette di migliorare il nostro lavoro, dimostrano di voler rafforzare la nostra posizione di intermediario e non ci vogliono escludere dalla distribuzione, anzi ci stanno aiutando a sopravvivere e combattere la concorrenza delle OTAs”.*

La qualità dei contenuti seguiti vengono utilizzati anche come parametro di valutazione delle competenze degli addetti del tour operator. *“I corsi ci permettono anche di valutare il personale dei tour operator e rafforzare la fiducia*

nei confronti di coloro che si dimostrano più preparati e esaustivi nella discussione e nel momento di confronto con noi agenti.”.

5.2.5. Buyer case study E

L'agenzia di viaggi E opera all'interno del settore turistico da oltre 35 anni sia come dettagliante che come tour operator, proponendo pacchetti turistici sviluppati internamente in Destinazioni europee e programmi e servizi offerti dai principali tour operator nazionali per tutte le Destinazioni intercontinentali.

L'azienda si avvale della professionalità di 15 agenti di viaggio dislocati in 4 filiali.

L'addetto al banco intervistato lavora come agente di viaggio da circa 6 anni e ha un'età inferiore ai 30 anni.

Dall'intervista emerge chiaramente la consapevolezza del potere che gli agenti di viaggio hanno nel guidare ed influenzare il viaggiatore nella scelta della propria vacanza. Inoltre, risulta ben definito il concetto di consulenza turistica in quanto il soggetto intervistato sa di dover vendere il proprio *know-how* ai clienti finali, prima ancora del pacchetto turistico o del servizio proposto.

I clienti spesso sono erroneamente convinti che le agenzie di viaggio siano esperte in ogni ambito del viaggio e su tutte le Destinazioni offerte. Per quanto la conoscenza del prodotto sia ampia, gli agenti potrebbero non essere in grado di

fornire informazioni accurate in merito ad alcune richieste particolari.

“Diversamente da come avveniva anni fa, noi agenti di viaggio dobbiamo fornire le informazioni più esaustive possibili ancora prima di vendere il prodotto. Più le informazioni saranno complete ed esaustive, più chiara sarà la scelta da parte dei viaggiatori e minori saranno le errate aspettative che portano necessariamente a lamentele e malumori nel corso della vacanza e dopo il rientro dei clienti... I clienti quando entrano in agenzia si aspettano che noi sappiamo tutto o almeno che riusciamo a fornire informazioni più complete rispetto a quelle che potrebbero reperire da soli”.

La formazione continua è considerata l'unico strumento in grado di mantenere l'agente di viaggio e la sua agenzia competitiva all'interno del settore turistico. In particolare, le risorse monetarie e temporali utilizzate per sostenere corsi di formazione non vengono definite costi, ma *“investimenti di tempo e denaro”*.

I *fam trip* vengono in parte preferiti alla formazione digitale in termini di qualità delle formazioni acquisite, in quanto permettono all'agente di viaggio di vivere la stessa esperienza di viaggio che vivrebbe il cliente finale, ma il loro principale limite è quello di richiedere un investimento elevato, sostenibile per un solo addetto alla volta. Dall'altro lato, i *road show* sono considerati poco produttivi rispetto all'investimento richiesto: *“nei road show otteniamo le stesse informazioni e lo stesso confronto che ci viene messo a disposizione con i*

webinar. È vero manca un po' l'aspetto umano, ma oggi siamo abituati a lavorare quotidianamente in videoconferenza".

La formazione digitale costituisce il giusto compromesso tra necessità di formazione, qualità delle informazioni acquisite, investimenti sostenuti e gestione del tempo. I corsi di formazione digitale sincroni vengono utilizzati in alternativa ai *road show*, mentre i corsi asincroni sono considerati corsi di base e di supporto alla vendita grazie alla loro disponibilità permanente. *“Quando un cliente chiede informazioni che non conosco, mi connetto ad una delle diverse piattaforme e-learning che i vari tour operator mettono a nostra disposizione e posso fornire in tempo reale informazioni che i clienti non riuscirebbero a reperire online in modo autonomo.”*

Dall'intervista emerge un'elevata frequentazione dei corsi digitali, con più di 3 corsi settimanali tra formazione sincrona e formazione asincrona. Le lezioni riguardano aggiornamenti e informazioni su singoli servizi e su Destinazioni offerte, caratteristiche specifiche dei prodotti proposti dal tour operator che mette a disposizione il corso, tecniche di vendita e nozioni utili per la normale amministrazione dell'agenzia.

Nel caso preso in esame, l'offerta di servizi di formazione digitale influisce positivamente nella relazione tra agente di viaggio che segue il corso e il tour operator che lo offre. Innanzitutto l'agente può valutare la preparazione del personale del tour operator sulla base dei contenuti formativi. In aggiunta, un tour

operator che offre tali servizi dimostra di avere a cuore il lavoro degli agenti e il futuro degli intermediari. Infine, l'agente riesce a stabilire un contatto diretto con il referente di quel corso e può costruire una relazione diretta con l'esperto dell'argomento oggetto della formazione, relazione che costituisce un punto di forza agli occhi del cliente finale in caso di gestione di particolari problematiche che possono comparire sia in fase di preparazione della vacanza che in loco.

“I corsi facilitano il nostro lavoro e ci permettono di sopravvivere alla concorrenza spietata delle OTAs. Sappiamo quanto impegno è necessario per sviluppare un corso di qualità, se un tour operator si dà da fare per aiutarci significa che riconosce il nostro ruolo di intermediario e ci supporta. Anche noi siamo un tour operator per le Destinazioni europee e sappiamo cosa significa organizzare un tour in tutti i suoi aspetti e aiutare gli intermediari a venderli, per questo sappiamo riconoscere l'impegno che un tour operator mette nell'attività di formazione per lo sviluppo di una relazione commerciale solida e duratura.”

5.2.6. Buyer case study F

L'agenzia di viaggi F nasce nel 2000 e per la propria attività si avvale della professionalità di 6 addetti. L'intermediario, affianca il lavoro di agenzia con quello di tour operator, organizzando in modo autonomo alcuni tour e soggiorni, mentre per viaggi più complessi, *tailor-made* o che coinvolgono particolari

Destinazioni si avvale della collaborazione di tour operator nazionali. L'agenzia può essere classificata di tipo grande, con capacità di soddisfare i bisogni anche dei viaggiatori più esigenti.

L'intervista è stata condotta con uno degli addetti al banco, dunque colui che si interfaccia con il cliente finale e può intervenire all'interno del processo decisionale di quest'ultimo. L'intervistato opera nel settore turistico da quasi 20 anni e rientra nella fascia d'età che va dai 35 ai 40 anni.

Dall'indagine emerge chiaramente la necessità di formazione continua. In particolare l'agente afferma che *“spesso il cliente entra in agenzia già informato sulla Destinazione che intende visitare e noi dobbiamo essere all'altezza di fornire un servizio diverso rispetto al passato. Dobbiamo dimostrare che noi possiamo guidarlo nella scelta e nell'organizzazione meglio di come potrebbe fare da solo utilizzando internet”*.

Quanto riportato dimostra che l'agente riconosce la necessità di fornire un servizio di consulenza al proprio cliente per poter contrastare la concorrenza di internet e delle OTAs nate nel corso degli ultimi decenni.

La tipologia di formazione che viene considerata migliore è quella dei *fam trip* che permettono di visitare la Destinazione e comprendere in prima persona la tipologia di viaggio e le problematiche che potrebbero emergere nel corso di una vacanza. Dall'altro lato, però, questa strada risulta non sempre facilmente

percorribile a causa degli investimenti in termini monetari e di tempo che l'agente si trova a dover sostenere.

La formazione *face-to-face*, seppur meno efficace rispetto al *fam trip*, è ritenuta adeguata in quanto *“possiamo sciogliere i nostri dubbi in tempo reale, interloquendo con l'esperto che tiene il corso... si crea un rapporto diretto che continua anche successivamente in fase di vendita di un pacchetto. Spesso, però, non possiamo partecipare perché siamo impegnati in quel momento o perché la sede del corso non è vicina e richiederebbe troppo tempo per raggiungerla”*.

La formazione digitale, pertanto, viene riconosciuta come la miglior tipologia in termini di rapporto tra la qualità delle informazioni acquisite, la possibilità di frequenza e i costi sostenuti, che vengono in tal modo ridotti al minimo.

L'agente intervistato dichiara di avvalersi di tutte le varietà di formazione digitale, dai corsi online ai webinar, fino all'utilizzo di DVD e CD-Rom, prediligendo la formazione sincrona che permette di interagire direttamente con l'esperto della Destinazione o del servizio oggetto del corso. La frequenza di utilizzo risulta costante in quanto vengono seguiti mediamente 1 o 2 corsi a settimana, considerando tutta la formazione digitale.

I temi trattati all'interno dei corsi frequentati riguardano i servizi/prodotti commercializzati, le Destinazioni offerte, le tecniche di vendita i principali aspetti gestionali di un'agenzia di viaggi.

Dall'intervista emerge una forte motivazione alla base della fruizione di questo servizio offerto dai tour operator, infatti *“alcuni tour operator offrono premi e/o sconti a chi effettua i corsi e questo per noi è un incentivo, soprattutto quando consistono in fam trip, ma come ho già detto in precedenza la priorità è quella di acquisire nuove conoscenze ed essere sempre più preparati ad affrontare le richieste dei nostri clienti”*.

Dal punto di vista relazionale, l'intermediario conferma il rafforzamento del rapporto con il tour operator che offre questi servizi in quanto la formazione offerta permette di valutare la preparazione e l'affidabilità dei *product manager* e degli addetti booking dell'operatore in questione, sia in termini di commercializzazione di pacchetti turistici, sia in termini di contenuti formativi per successive lezioni. *“Se un tour operator organizza un road show sono più propenso a partecipare se ho già frequentato un suo corso online e ho constatato che la qualità dei contenuti è elevata, anche se l'evento si tiene a 50 km dalla mia sede di lavoro... So già in partenza che non sarà tempo perso. Poi se gli addetti del tour operator sono molto preparati mi sento più tranquillo nell'affidargli i miei clienti e vendo i loro prodotti sicuro che i passeggeri torneranno dal viaggio soddisfatti”*.

Nella tabella VI sono stati riassunti i punti più interessanti dei 6 case study analizzati all'interno del mondo delle agenzie di viaggio.

Tabella VI – Riepilogo case study buyer

	Caratteristiche agenzia	Ruolo / fascia d'età dell'intervistato	Tipologie di e-learning utilizzate	Frequenza utilizzo e-learning	Benefici	Obiettivi	Rapporto con il tour operator
A	<ul style="list-style-type: none"> • piccola dimensione • 2 addetti • 15 anni di attività • no attività di tour operator 	Banconista 30-35 anni	Corsi online; DVD CD-Rom	≤ 3 corsi al mese	Costi contenuti Libertà di fruizione	Formazione su destinazioni e prodotti	Lieve incremento di fiducia nei confronti dei tour operator che offrono la formazione digitale
B	<ul style="list-style-type: none"> • piccola dimensione • 2 addetti • 30 anni di attività • no attività di tour operator 	Banconista e proprietario 55-60 anni	Webinar DVD CD-Rom	< 2 corsi al mese	Libertà di fruizione	Vincita di premi Formazione su destinazioni	La formazione digitale non influenza il rapporto con il tour operator. I fornitori utilizzati sono quelli con cui l'azienda collabora da anni
C	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione medio-grande • 10 addetti • Oltre 60 anni di attività • no attività di tour operator 	Banconista 45-50 anni	Corsi online; Webinar DVD CD-Rom	> 2 corsi a settimana	Necessità di formazione Costi contenuti Libertà di fruizione	Formazione su destinazioni, prodotti, tecniche di vendita, aspetti fiscali e amministrativi per la gestione dell'agenzia Testare le conoscenze del tour operator	Maggiore fiducia nei confronti dei tour operator che offrono la formazione digitale Riconoscenza per facilitare il lavoro dell'intermediario
D	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione medio-grande • 13 addetti • Oltre 35 anni di attività • no attività di tour operator 	Banconista 30-35 anni	Corsi online; Webinar DVD CD-Rom	> 2 corsi a settimana	Necessità di formazione Costi contenuti Libertà di fruizione	Formazione su destinazioni, prodotti, tecniche di vendita, aspetti fiscali e amministrativi per la gestione dell'agenzia Testare le conoscenze del tour operator	Maggiore fiducia nei confronti dei tour operator che offrono la formazione digitale

	Caratteristiche agenzia	Ruolo / fascia d'età dell'intervistato	Tipologie di e-learning utilizzate	Frequenza utilizzo e-learning	Benefici	Obiettivi	Rapporto con il tour operator
E	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione medio-grande • 15 addetti • Oltre 35 anni di attività • anche attività di tour operator 	Banconista 25-30 anni	Corsi online; Webinar DVD CD-Rom	> 3 corsi a settimana	Necessità di formazione Costi contenuti Libertà di fruizione	Formazione su destinazioni, prodotti, tecniche di vendita, aspetti fiscali e amministrativi per la gestione dell'agenzia Testare le conoscenze del tour operator	Maggiore fiducia nei confronti dei tour operator che offrono la formazione digitale Riconoscenza per facilitare il lavoro dell'intermediario
F	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione medio-grande • 6 addetti • relativamente giovane • anche attività di tour operator 	Banconista 35-40 anni	Corsi online; Webinar DVD CD-Rom	1 o 2 corsi a settimana	Necessità di formazione Costi contenuti Libertà di fruizione	Formazione su destinazioni, prodotti, tecniche di vendita, aspetti fiscali e amministrativi per la gestione dell'agenzia Testare le conoscenze del tour operator	Maggiore fiducia nei confronti dei tour operator che offrono la formazione digitale

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti mediante interviste

6. ANALISI CROSS CASE

Dopo aver effettuato un'analisi asettica dei 2 *case study seller* e dei 6 *case study buyer*, verranno analizzate le differenze apparse nel corso dell'indagine, anche in relazione delle diverse caratteristiche intrinseche delle aziende prese in esame.

6.1. *Analisi cross case: sellers*

In questa sezione verranno messi a confronto i due tour operator, al fine di comprendere in modo approfondito gli elementi fondamentali emersi dalle due interviste, come gli obiettivi della formazione, la reazione alla rivoluzione digitale o le aspettative dei marketing manager. Tali aspetti saranno esaminati anche sulla base di caratteristiche tipiche del tour operator, come possono essere le dimensioni aziendali, la tipologia di prodotto offerta e le modalità di formazione, digitale e tradizionale, proposte agli agenti di viaggio secondo il progetto di formazione sviluppato.

I due tour operator analizzati sono diversi in molti aspetti e la prima cosa da evidenziare è che hanno affrontato in maniera molto differente la “rivoluzione digitale”. Mentre l'avvento di Internet ha fornito la possibilità di una rete a basso costo per le transazioni commerciali *business-to-business*, i vantaggi vanno ben

oltre la sola riduzione dei costi. L'adozione delle IT porta a partnership più strategiche, insieme a strutture organizzative di distribuzione più trasparenti e ad una maggiore enfasi sulla misurazione delle performance. In tale ottica, si è scelto di osservare l'adozione delle IT nel processo di formazione specificatamente fornito dai tour operator alle agenzie di viaggi, considerate come una forza di vendita "indiretta ed esterna".

Il tour operator A afferma che *"l'avvento di Internet è stato da un lato una grande opportunità ma, dall'altro, il settore del turismo in sé non è stato in grado di reagire e di diventare competitivo nei confronti dei popolari portali online..."*. Quanto riportato indica una piena consapevolezza dei cambiamenti apportati dalle nuove tecnologie non solo alle modalità di comunicazione e ai tempi di risposta, ma soprattutto al ruolo di ogni singolo attore all'interno della filiera distributiva del turismo organizzato. La scelta strategica alla base del tour operator A è stata quella di specializzarsi esclusivamente su determinate Destinazioni con prodotti di nicchia e *tailor made* che richiedono un'adeguata preparazione da parte degli intermediari che commercializzano questa tipologia di prodotti. Queste due componenti, la consapevolezza dell'evoluzione del settore da un lato e l'elevata specializzazione dall'altra, hanno spinto il tour operator in questione a sviluppare un piano di formazione per gli agenti di viaggio. Tale progetto è partito dalla formazione *face-to-face* e si sta lentamente spostando verso la formazione digitale grazie alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie. In particolare il tour operator

A, dopo un'approfondita analisi costi-benefici, sia dal lato degli intermediari che dal proprio lato, ha concluso che parte della formazione tradizionale poteva essere sostituita dall'e-learning.

Dal canto suo, il tour operator B *“ha cavalcato l'onda di Internet, non l'abbiamo mai visto come una minaccia, contrariamente l'abbiamo sempre visto come una grande opportunità”*. L'impresa ha deciso di creare un sito e-commerce per raggiungere direttamente il cliente finale, ma il processo di vendita richiede comunque il coinvolgimento delle agenzie di viaggio come garanzia. Questo significa che non c'è cannibalizzazione tra i due canali. Un altro importante punto di forza dell'impresa è la sua strategia, volta a non competere sulla riduzione dei prezzi, ma piuttosto dando una soluzione migliore e integrata alle esigenze dei clienti. Infatti, il direttore commerciale del tour operator B sostiene che è *“giusto che ognuno faccia il suo lavoro”*, perché c'è una differenza significativa tra il lavoro di un tour operator e il lavoro di un'agenzia di viaggi. Per fare la sua parte, il tour operator offre un pacchetto turistico completamente integrato ai clienti finali e sostegno continuo attraverso il training alle agenzie, non solo sulle Destinazioni turistiche, ma più spesso anche sulle tecniche di vendita e su consulenze legali. All'interno della strategia del tour operator B la formazione degli agenti di viaggio ricopre un ruolo sostanziale e gli strumenti di formazione classica risultano essere molto importanti e ancora costituiscono la modalità principale di formazione. Il contatto continuo e non virtuale attraverso i

programmi di formazione è la caratteristica distintiva di tale tour operator. La formazione digitale, d'altro canto, si presenta come strumento a supporto della formazione classica, ed è stata introdotta principalmente perché comporta un'importante ottimizzazione di costi e tempo sia per l'operatore che per gli agenti di viaggio che vogliono partecipare alla formazione.

La strategia adottata dall'impresa A si fonda sui bisogni di conoscenza degli agenti di viaggio, che spesso sono *“un po' pigri e non preparati”*. Infatti, l'intervistato ha notato che gli agenti che seguono il corso online sono quelli che hanno bisogno di informazioni sulle Destinazioni e, dopo averlo frequentato, tendono a richiedere un numero crescente di preventivi. Quindi i partecipanti hanno una reazione positiva e tendono a diffondere il passaparola tra i colleghi. In questo caso, dunque, gli strumenti di e-learning sono anche un modo per innescare il *word of mouth* e di conseguenza vengono utilizzati anche come strumenti di pubblicità gratuita. L'obiettivo che il tour operator A sembra perseguire attraverso l'erogazione di servizi e-learning è quello di rafforzare la propria *brand awareness* sfruttando la necessità di formazione continua dei propri intermediari. In particolare, con la piattaforma e-learning e i webinar, *“teniamo linkati il più possibile gli agenti di viaggio per cui quelli che frequentano i nostri corsi poi quasi in automatico ci richiedono le destinazioni per cui hanno frequentato il corso. È vero che ci mettono in concorrenza con gli altri tour operator, ma essere*

comunque nel panel dei primi 5 operatori a cui chiedere il preventivo per noi è già un successo”.

L'impresa B, al contrario, sembra essere più orientata verso l'utilizzo degli strumenti digitali quasi esclusivamente all'interno del processo di comunicazione rivolta ai clienti finali. Questa adotta una strategia incentrata sulla consapevolezza del marchio e utilizza uno strumento come il canale di video online, di cui possono fruire entrambi, sia gli agenti di viaggio che i clienti finali. In questo contesto, la formazione digitale viene utilizzata dal tour operator B per rafforzare la relazione già in essere con l'intermediario. A tal proposito, il responsabile marketing intervistato per analizzare il *case study seller B* evidenzia che gli strumenti di e-learning costituiscono un'opportunità importantissima per l'azienda, ma al fine di ottenere effetti concreti e positivi è necessario che sia già in essere una relazione duratura tra il tour operator e l'agenzia di viaggio. Sostanzialmente l'e-learning *“deve essere riservato ad un interlocutore che ha già fatto alcuni passi di conoscenza e di proprietà dei contenuti che l'azienda può offrire al cliente finale, dunque non è indicato per un'agenzia che nasce oggi o che non ha un rapporto continuativo con il tour operator”.*

L'azienda A ha legato la propria piattaforma e-learning ad un processo di *gamification*, che svolge una duplice funzione. Inizialmente attrae gli agenti di viaggio sulla piattaforma, spingendoli a formarsi ed ottenere i migliori risultati in termini di acquisizione delle conoscenze per poter partecipare all'estrazione dei

fam trip messi in palio. L'altra funzione esercitata dalla *gamification* all'interno del progetto di formazione del tour operator A è quella di rafforzare la *brand awareness* nei confronti dell'intermediario. Il marketing manager, infatti, riferisce che “*ci siamo resi conto che chi ha vinto uno dei fam trip messi in palio, ha aumentato le vendite*”.

Al contrario, il processo di *gamification* del tour operator B non è legato alla formazione digitale, ma alla relazione in essere tra azienda e intermediario e ha lo scopo di incrementare la conoscenza del prodotto in loco e la *loyalty* dell'agente. Dunque, si tratta di un programma di fidelizzazione grazie al quale gli agenti di viaggio possono vincere una vacanza in una delle Destinazioni servite per conoscere in prima persona l'offerta dell'azienda B.

Dal punto di vista relazionale, il tour operator A sta cercando di fidelizzare maggiormente le agenzie di viaggio con le quali ha già un rapporto di collaborazione e di avviare nuove partnership. La giovane età aziendale fa sì che l'azienda sia ancora in una fase di sviluppo che richiede notevoli investimenti per aumentare la *brand awareness* e affermarsi nel mercato del turismo organizzato. Gli strumenti di e-learning fungono anche da strumento comunicativo per l'avvio di nuove relazioni, aiutando l'azienda a raggiungere nuovi contatti commerciali e ad ampliare la propria rete di intermediari. Infatti, alcuni agenti di viaggio hanno avviato rapporti commerciali con l'azienda dopo aver frequentato un corso online o un webinar offerto dal tour operator A. Nei confronti delle agenzie che invece

già conoscevano l'azienda A e la sua proposta commerciale, la formazione digitale ha lo scopo di rafforzare la relazione e incrementare la *loyalty*.

Il tour operator B, già presente nel settore del turismo organizzato da diversi decenni, ha sfruttato le opportunità offerte dagli strumenti e-learning al fine di rafforzare le relazioni già in essere con i propri intermediari. La formazione digitale rappresenta, dal punto di vista relazionale, uno strumento in grado di fidelizzare maggiormente le agenzie di viaggio, che si sentono in tal senso più supportate dal proprio fornitore. L'attenuazione della paura di essere "cannibalizzate" dal tour operator, ha permesso agli agenti di fidarsi maggiormente dell'azienda, trasformando la relazione da semplice rapporto commerciale a partnership bidirezionale.

Il diverso modo di porsi nei confronti delle Information Technologies dimostrato dalle imprese è probabilmente la conseguenza di diversi motivi. In primo luogo, il tour operator A è giovane e con pochi anni di esperienza, per cui è possibile che abbia scelto strumenti come l'e-learning per guadagnare visibilità tra le agenzie di viaggio. Il tour operator B ha già una reputazione consolidata nel settore del turismo in quanto nato più di due decenni fa e da allora ha sempre dato priorità ai rapporti con le agenzie di viaggi, con un approccio di partnership. In secondo luogo, il tour operator A è di piccole dimensioni e sta organizzando la sua forza vendita "diretta" in modo flessibile mentre il tour operator B è una società di medie dimensioni con una struttura commerciale ben definita. Infine, il

tour operator A vende pacchetti di viaggio dedicati solo ad una nicchia di particolari Destinazioni e la comunicazione online può realmente aiutare a diffondere la conoscenza di queste Destinazioni. Al contrario, il tour operator B ha lavorato per anni nel settore del turismo organizzato e il modo migliore per affrontare la “rivoluzione digitale” per loro è stato quello di rafforzare il rapporto con le agenzie di viaggio, aiutandole ad affrontare la crescente concorrenza dei portali online all’interno del settore turistico.

È doveroso evidenziare che in entrambi i casi analizzati sussiste una forte presenza del concetto di consulenza. Sia il tour operator A che il tour operator B sono pienamente consapevoli che le nuove tecnologie hanno comportato un forte cambiamento del ruolo dell’agente di viaggio che deve necessariamente evolversi in consulente del turista. Dal loro punto di vista, i due tour operator hanno compreso che anche il loro ruolo ha subito delle modifiche sostanziali e non sono più dei semplici fornitori di servizi, ma svolgono anch’essi un lavoro di consulenza nei confronti dei loro intermediari. L’obiettivo strategico che il marketing manager dell’azienda B fornisce è la prova di quanto profondamente sia cambiato il settore del turismo organizzato con l’avvento delle nuove tecnologie in generale e di internet in particolare: *“la nostra ambizione è quella di essere consulente dei consulenti (agenti di viaggio) e per questo dobbiamo orientarci verso tutto quello che è il mondo consulenziale, quindi vuol dire rispondere in modo adeguato alle richieste del mercato, soddisfacendo le esigenze*

degli agenti di viaggio, anche se esse hanno una natura diversa rispetto al nostro core business”.

6.2. Analisi cross case: buyers

Nel corso di questo paragrafo saranno analizzati i principali fattori apparsi nel corso delle interviste effettuate con i 6 addetti al banco per l’analisi lato buyer. In particolare gli elementi comuni e di differenziazione relativi all’evoluzione del ruolo dell’agente, alla formazione, tradizionale e digitale, all’utilizzo delle nuove tecnologie e allo scopo primario della formazione, verranno presi in esame in relazione alle caratteristiche degli agenti intervistati e delle agenzie di appartenenza. Le caratteristiche più influenti possono essere l’età dell’agente, gli anni di servizio all’interno del settore turistico, le dimensioni dell’agenzia, la presenza o meno di licenza da tour operator o le direttive direzionali in merito alla formazione.

All’interno dei 6 case study lato buyer che sono stati presi in esame appare abbastanza diffusa la consapevolezza di come e quanto rapidamente il ruolo degli agenti di viaggio sia cambiato. L’avvento di internet e il successivo ingresso sulla scena delle OTAs ha obbligato le agenzie di viaggio tradizionali a trovare un modello di business che portasse un vantaggio competitivo all’azienda nei confronti delle agenzie online. La consapevolezza di doversi adattare ad un

ambiente competitivo profondamente diverso da quello che c'era 10 anni fa appare molto più forte negli agenti più giovani, quelli che appartengono alla cosiddetta generazione dei nativi digitali. Questi, conoscendo profondamente la rete, i suoi strumenti, le sue minacce e le sue opportunità, riescono a destreggiarsi in modo più efficace rispetto a chi si è trovato ad affrontare la rivoluzione digitale e le sue innovazioni.

Un altro fattore importante risulta essere l'esperienza dell'agente di viaggio. Maggiori sono gli anni trascorsi dall'agente all'interno della filiera distributiva del turismo organizzato, maggiore è la sua convinzione di saper fare il suo lavoro e che questo vada fatto come è sempre stato fatto. L'agente di viaggio più "anziano" in termini di presenza nel settore, si sente sicuro di sé e applica ancora un modello di business vecchio stampo. Questa convinzione si riduce in caso di agenzie di grandi dimensioni e ancor di più quando l'intermediario possiede anche una licenza da tour operator.

In un'azienda di grandi dimensioni la necessità di applicare un nuovo modello di business, più indirizzato alla consulenza che alla mera vendita del pacchetto turistico, appare ben inculcata all'interno della cultura aziendale. La maggiore dimensione comporta spesso la presenza di almeno un addetto appartenente alla fascia di età dei nativi digitali, che influenza l'intera cultura aziendale. Al contrario, nelle agenzie di piccole dimensioni gli agenti di viaggio "vecchio stampo" non vengono influenzati da colleghi più innovativi; inoltre spesso questi

sono anche i titolari dell'agenzia, non si può quindi riporre una speranza sulle disposizioni aziendali provenienti dalla direzione, in quanto gli agenti stessi rappresentano la direzione.

La formazione appare un tema molto delicato per gli agenti di viaggio. Gli intermediari che hanno compreso pienamente la necessità di modificare il proprio modello di business e diventare consulenti dei viaggiatori, sanno che per restare nel mercato devo essere continuamente aggiornati e non solo sul semplice prodotto offerto. La percezione dell'importanza della formazione appare legata alla consapevolezza dell'evoluzione del ruolo dell'agente all'interno della filiera distributiva, dunque possono essere espresse analisi pressoché simili.

L'agente di viaggio che ha ancora una visione di business tradizionale è convinto di sapere quasi tutto il necessario per lo svolgimento del proprio lavoro e di non aver bisogno di ulteriori corsi e lezioni, al massimo cerca qualche informazione mancante online, rischiando oltretutto di reperire indicazioni errate a causa della necessità di rispondere velocemente alle richieste del cliente che ha di fronte.

Gli intermediari più giovani e dunque più predisposti all'innovazione, hanno compreso la necessità di modificare il proprio ruolo e la centralità della formazione all'interno di questo processo evolutivo. Va da se che nelle aziende più grandi in cui sono anche presenti agenti di viaggio nativi digitali, la formazione viene schedata come una qualsiasi altra attività aziendale. In questa

tipologia di agenzia la formazione fa parte della cultura aziendale, tanto che questa attività viene suggerita dalla direzione. Nelle aziende di più piccole dimensioni esistono due fenomeni contrapposti: da un lato ci sono le agenzie in cui gli agenti sono vecchio stampo, dall'altro quelle che hanno nel loro organico la presenza di almeno un agente nativo digitale. Nel primo caso la formazione non viene vista come necessaria, ma è semplicemente un'attività superflua da seguire solo per fini esterni alla formazione in sé. Nel secondo caso è ben chiara la necessità di seguire un programma di formazione ed aggiornamento in modo costante, ma l'organico ridotto e la numerosità delle tradizionali attività agenziali da seguire quotidianamente, portano l'agente a mettere in secondo piano il suo processo formativo.

L'età dell'agente e la sua "anzianità di presenza" all'interno della filiera distributiva del turismo organizzato influiscono anche sull'utilizzo delle nuove tecnologie e dunque sulla possibilità di sostituire la formazione tradizionale con quella digitale, usufruendo dei vantaggi in termini di costi e tempo che questa comporta. La resistenza all'utilizzo delle nuove tecnologie, sembra essere più una presa di posizione da parte dell'agente che si trova disorientato davanti ad un nuovo strumento, piuttosto che l'effettiva incapacità di utilizzo. Di fatti tutti gli agenti utilizzano quotidianamente strumenti offerti dalla rete, come motori di ricerca, email, chat e social network. Quando la formazione viene considerata più una perdita di tempo che un investimento per il proprio lavoro, l'utilizzo di

tecnologie innovative per un non-nativo digitale risulta essere un ulteriore spreco di tempo che si va a sommare a quello principale.

Questo si riflette sia sulle tipologie di formazione digitale utilizzate, sia sulla frequenza di utilizzo dell'e-learning. In particolare, gli agenti più "anziani" e facenti parte di agenzie più piccole utilizzano per lo più tipologie di e-learning che richiedono una tecnologia già abbastanza consolidata, come possono essere i DVD o i CD. Anche la frequenza di utilizzo ne risente spaziando da un minimo di meno di 2 corsi al mese per le agenzie di piccole dimensioni con personale non-nativo digitale, a un massimo di oltre 3 corsi a settimana per gli agenti nativi digitali appartenenti ad intermediari di maggiori dimensioni.

Anche i benefici dell'e-learning percepiti, gli obiettivi prefissati per la formazione digitale e la variazione del rapporto con il tour operator presentano delle correlazioni con le caratteristiche principali dell'agente di viaggio e della sua agenzia.

I benefici percepiti sono i costi contenuti, la libertà di fruizione e la necessità di formazione. Quest'ultimo aspetto viene percepito come beneficio solo da quegli intermediari che hanno individuato l'evoluzione del ruolo dell'agente come elemento fondamentale per contrastare l'attuale concorrenza all'interno del settore distributivo del turismo organizzato. Dunque i benefici percepiti sono di meno per gli agenti che hanno un'impostazione di business tradizionale, elevata esperienza,

non sono nativi digitali ed operano in un'agenzia di viaggi di dimensioni ridotte senza contaminazione di personale nativo digitale.

L'obiettivo principale perseguito da tutti gli agenti intervistati è quello della pura formazione sulle Destinazioni e i prodotti offerti dai tour operator. Solo nelle agenzie di maggiori dimensioni l'e-learning viene utilizzata anche per acquisire conoscenze relative a tecniche di vendita e aspetti fiscali e amministrativi per la gestione dell'agenzia, oltre che per testare le conoscenze del proprio fornitore. Quest'ultimo aspetto emerso dalle interviste agli intermediari è di particolare importanza e non era stato preso in considerazione in una fase preliminare dell'indagine. Il fatto che gli agenti utilizzino i corsi forniti dai tour operator per testare la preparazione e le competenze del personale del proprio fornitore è una prima conferma che la fornitura di questi strumenti innovativi intervengono all'interno della relazione tra tour operator (seller) e agenzia di viaggio (buyer).

Il processo di *gaming* risulta essere un altro obiettivo della formazione digitale, seppur con differenti significati in agenzie diverse. Le agenzie di minore dimensione considerano il processo di *gaming* come un obiettivo ultimo della formazione digitale, al contrario le agenzie più strutturate e con presenza di personale nativo digitale considerano il processo di *gaming* e la possibile vincita come un elemento di formazione a completamento dell'obiettivo primario costituito dall'acquisizione di conoscenze.

La variazione e il rafforzamento del rapporto tra agenzia e tour operator dipende fondamentalmente dagli obiettivi che l'agente si prefigge di raggiungere seguendo un programma di formazione digitale. L'agente "anziano", con molta esperienza, sicuro di sé e che non crede di aver bisogno di formazione è colui che segue programmi di formazione digitali con il solo fine di ottenere dei premi o acquisire conoscenze limitate e generiche su una determinata Destinazione, dunque la relazione non viene influenzata e l'intermediario continua ad acquistare i pacchetti turistici commercializzati dai propri fornitori storici. L'agente di viaggi più giovane, che si rende conto di quanto sia necessaria la formazione, ma che non riesce a seguire costantemente un programma perché non ne ha il tempo in quanto lavora in un'agenzia di piccole dimensioni, tende a fidarsi di più del tour operator che offre servizi di e-learning, seppur in modo limitato. Questo è dovuto principalmente allo scarso utilizzo degli strumenti di formazione offerti e alla conseguente ridotta capacità di giudizio degli stessi e di chi li fornisce. Nei casi di agenzie di maggiori dimensioni, la formazione digitale impatta positivamente sulla relazione tra agenzia e tour operator e gli intervistati dichiarano di avere una maggiore fiducia nei confronti dei fornitori che offrono tali servizi accessori gratuiti. Nei casi in cui l'agenzia ha anche licenza da tour operator, dunque conosce i processi di sviluppo e i meccanismi che si verificano all'interno di una struttura del genere, e nei casi di agenzia di grandi dimensioni con agenti molto esperti, la relazione viene migliorata anche sotto un altro punto di vista: gli agenti

riconoscono che i corsi frequentati aiutano il proprio lavoro quotidiano, attraverso il miglioramento di procedure e schemi d'azione per le quotidiane attività di agenzia. Il beneficio appena descritto suscita nell'agente un senso di riconoscenza nei confronti del tour operator che può portare ad una fidelizzazione del rapporto di fornitura, almeno nel lungo termine. Questo aspetto riveste molta importanza per lo sviluppo di una relazione di lungo termine e la fidelizzazione dell'agenzia. Inoltre rappresenta un elemento da divulgare a tutte le agenzie in quanto è dimostrazione dell'incremento di efficienza per gli agenti di viaggio.

7. CONCLUSIONI

7.1. Discussione dei risultati

Dall'indagine effettuata è emerso che molte delle aspettative che i tour operator ripongono sul servizio e-learning si verificano dal lato agenziale, ma ci sono degli aspetti che possono essere migliorati per rafforzare l'utilizzo di questo strumento.

Entrambi i tour operator esaminati sono consapevoli della necessità di formazione costante e continua che gli agenti hanno e sanno anche che al giorno d'oggi anche il tempo risulta una risorsa da gestire in modo accurato. Grazie alle diverse tipologie di e-learning fornite dai tour operator gli agenti possono colmare le proprie lacune come meglio credono, scegliendo la modalità di formazione che più preferiscono e che meglio si addice alle loro esigenze in termini di informazioni acquisite e risorse investite.

Molti agenti però non sono ancora consapevoli della necessità di cambiare il proprio modello di business per contrastare l'elevata concorrenza della distribuzione nel settore turistico e accumulare un vantaggio competitivo necessario alla sopravvivenza. Per questo i tour operator dovrebbero investire risorse in una campagna di comunicazione massiva per far comprendere al meglio come il settore del turismo organizzato sia cambiato, quanto sia necessario modificare il modello di business e adeguare il ruolo dell'agente a tali

cambiamenti. Tutto ciò risulta essere di fondamentale importanza al fine di sensibilizzare gli agenti di viaggio sul tema consulenziale e invitarli ad essere costantemente formati ed aggiornati sulle tematiche inerenti il proprio lavoro. Come indicato dal manager del tour operator A *“alcuni agenti non si sono mai organizzati al punto da predisporre un piano di formazione. La situazione ideale sarebbe stata prendere le principali Destinazioni che si vogliono trattare e formarsi su quelle, così, almeno su quelle, ne sa più del cliente... purtroppo pochissimi agenti l'hanno fatto”*. Dunque una campagna di sensibilizzazione incentiverebbe l'utilizzo di questi strumenti e il miglioramento delle performance d'agenzia.

Relativamente a questo aspetto, è doveroso evidenziare che il concetto di consulenza compare numerose volte all'interno delle interviste condotte con i due responsabili dei tour operator e con gli addetti al banco dell'agenzia di maggiori dimensioni, specialmente di quelle con licenza anche di tour operator. Tale concetto emerge raramente dalle interviste delle agenzie senza licenza di tour operator e da una delle agenzie di piccole dimensioni, nella fattispecie quella con personale nativo digitale. L'agenzia di piccole dimensioni in cui è presente solo personale non nativo digitale ignora completamente tale aspetto, rafforzando l'idea che una comunicazione massiva e incentrata sul ruolo consulenziale dell'agente risulta essere un elemento basilare per rendere gli agenti consapevoli e

spronarli verso il miglioramento del proprio modello di business e, dunque, verso la sopravvivenza nel mercato.

Altro aspetto da prendere in esame è il destinatario della formazione. Secondo il tour operator B l'e-learning è *“uno strumento interessantissimo, ma deve essere riservato ad un interlocutore che ha già fatto alcuni passi di conoscenza e di proprietà dei contenuti che l'azienda può offrire al cliente finale, dunque non è indicato per un'agenzia che nasce oggi o che non ha un rapporto continuativo con il tour operator”*. Al contrario, dalle interviste con i *buyers* è emerso che spesso i contenuti della formazione digitale vengono utilizzati per valutare la professionalità e la preparazione degli operatori. Dunque i servizi e-learning possono fungere anche da parametro per la selezione di un nuovo fornitore di servizi e per questo non devono necessariamente essere rivolti alle sole agenzie già clienti.

Prendendo in esame i contenuti dei corsi formativi, appare chiaro che le agenzie che utilizzano più assiduamente l'e-learning e che riconoscono l'importanza di questo strumento innovativo, frequentano corsi non solo relativi alle singole Destinazioni o ai singoli pacchetti turistici, ma questi vengono affiancati sempre più spesso a lezioni in materia di tecniche di vendita e aspetti fiscali ed amministrativi per la gestione dell'agenzia. Inoltre un addetto al banco nel corso della sua intervista ha dichiarato che *“ho seguito un webinar sulle tecniche di vendita offerto da un nostro fornitore. Ho imparato delle cose che mi*

hanno permesso di portare a termine le vendite in meno tempo. Questo per me significa essere più efficienti e avere più tempo per fare altra formazione. Sono proprio soddisfatto di aver frequentato quel corso e ho anche ringraziato l'operatore in questione per avercelo offerto". Questo dimostra palesemente quanto riconoscente e fidelizzato potrà essere un agente di viaggio che segue la formazione digitale, e tale aspetto migliora quanti più argomenti e tipologie di contenuto vengono inseriti all'interno dei corsi formativi.

I notevoli benefici dell'e-learning relativi alla riduzione dello spreco di tempo e alla flessibilità di utilizzo possono essere ampliati grazie all'utilizzo di una particolare tipologia di e-learning, la *mobile learning*. Come indicato da Brown (2004), la costante e crescente diffusione di dispositivi mobili e i convulsi stili di vita contemporanei stanno favorendo l'espansione dell'm-learning. In tal senso, i dispositivi mobili permettono di rendere la formazione ancora più disponibile e accessibile, costituendo il primo vero strumento di apprendimento *just-in-time* e *on-the-go*. Infatti, uno dei banconisti intervistati ha affermato che *"quando ho un po' di tempo libero, anche se non sono in ufficio, cerco di seguire qualche corso. Ad esempio la sera quando sono a casa accendo il pc e studio un po'".* Sarebbe ancora più comodo potersi connettere con il tablet, ma non tutte le piattaforme online hanno una risoluzione buona e a volte non sono proprio visualizzabili". Questo tipo di problematiche si presentano con le piattaforme online, perché gli strumenti come DVD e CD-Rom sono tecnologie ormai consolidate e per i

webinar vengono utilizzate piattaforme terze a causa della complessa tecnologia che è alla base di questo strumento. Le piattaforme online, al contrario, vengono spesso sviluppate internamente dai tour operator e per questo possono essere poco *user-friendly* e intuitive, non responsive o addirittura non fruibili perché utilizzano tecnologie non supportate dai dispositivi mobili, come ad esempio la tecnologia denominata di tipo *flash*.

Il processo di *gamification* ha notevolmente incentivato la diffusione della tecnologia e-learning presso diverse tipologie di agenti di viaggio. Gli intermediari maggiormente consapevoli dell'evoluzione del proprio ruolo all'interno della filiera distributiva dei pacchetti turistici e dell'importanza della formazione hanno interpretato il processo di *gamification* come un elemento di completamento della formazione e un'opportunità aggiuntiva di ottenere una formazione in loco, quella ritenuta più valida e allo stesso tempo più dispendiosa da tutti gli agenti intervistati. L'agente meno interessato al processo di formazione in se, ha dichiarato che "*alcuni tour operator offrono dei premi a chi frequenta alcune tipologie di corsi online e se il premio è interessante sono più interessato a seguire il corso*", portando all'attenzione del ricercatore un problema di sensibilizzazione più verso il premio che verso il progetto formativo. Dal quadro delineato si può affermare che il processo di *gamification* deve essere continuato da parte dei tour operator, in particolar modo mettendo in palio *fam trip* utili a completare il processo di formazione dell'agente. Inoltre, appare evidente la

necessità dei tour operator di sensibilizzare gli agenti sull'importanza dei premi in palio come elementi di completamento del processo di formazione e non come meri premi fini a se stessi.

7.2. Implicazioni manageriali

Gli agenti di viaggio ricoprono un ruolo fondamentale all'interno della filiera distributiva del turismo organizzato, in quanto sono coloro che fungono da intermediario tra consumatore finale, il viaggiatore, e il fornitore di pacchetti turistici, il tour operator. Per delineare in modo completo lo scenario in cui è stata svolta la ricerca, è doveroso evidenziare che gli agenti vendono prodotti su commissione (Litvin, 1999). Come dimostrato da diversi autori (Reilly, 1988, Case e Useem, 1996), un intermediario turistico non beneficia di un elevato margine all'interno del proprio business, per questo spesso le decisioni finanziarie decidono il destino dell'agenzia di viaggi. Come conseguenza della bassa marginalità, le agenzie sono, nella maggior parte dei casi, sottodimensionate rispetto al personale che il volume di business richiede.

I cambiamenti subiti dal settore turistico, in generale, e dalla sua filiera turistica, in particolare, come la nascita di Internet e la conseguente proliferazione di canali di distribuzione alternativi (Baum e Mudambi, 1994; Case e Useem,

1996; Henderson 1994; Litvin, 1999), hanno intaccato ulteriormente la redditività delle agenzie di viaggio.

In uno scenario ideale, gli intermediari dovrebbero svolgere la propria attività lavorativa e commercializzare i pacchetti turistici in modo imparziale. Nella realtà gli agenti di viaggio operano come rappresentanti di alcuni fornitori specifici (McKercher *et al*, 2003) e per questo, nella maggior parte dei casi, sono incentivati a vendere i prodotti che preferiscono (Richardson, 1996; Hudson *et al*, 2001), ad esempio quelli meglio conosciuti, con i quali l'agente ha più confidenza, o quelli che offrono incentivi come commissioni più alte e *fam tour*.

Inoltre, tra i viaggiatori si è diffusa l'errata idea che gli agenti siano informati alla perfezione su ogni minimo dettaglio del viaggio. Questi possono essere in grado di offrire una consulenza generica, ma spesso non riescono a fornire informazioni dettagliate relativamente ad alcune particolari esigenze che i turisti possono presentare (McKercher *et al*, 2003).

Klenosky e Gitelson (1998) hanno sviluppato un modello a quattro stadi, già mostrato in Figura 1, che rappresenta il modo in cui determinati elementi influenzano i suggerimenti e le indicazioni che gli agenti di viaggio forniscono ai propri clienti. I quattro stadi sono:

1. la conoscenza e la consapevolezza della Destinazione;
2. la percezione e valutazione della Destinazione;
3. le intenzioni di suggerire una Destinazione;

4. la scelta finale della Destinazione da consigliare.

Nel modello di Klenosky e Gitelson (1998) i quattro stadi si influenzano sequenzialmente e vengono influenzati da fattori esterni che possono essere raggruppati in:

- a. quantità e qualità delle informazioni sulla Destinazione possedute o reperibili dall'agente;
- b. specifiche variabili relative alla Destinazione;
- c. specifiche variabili del viaggio;
- d. specifiche caratteristiche del viaggiatore.

È doveroso evidenziare che la letteratura relativa all'aspetto consulenziale dell'agente di viaggio si è sempre concentrata sulla comunicazione monodirezionale che va dall'agente al viaggiatore. Nella realtà esiste una comunicazione inversa tramite la quale il turista deve indicare le proprie esigenze in modo efficace per permettere all'agente di fornire tutte le informazioni utili e proporre il prodotto che meglio risponda a queste esigenze.

Internet guadagna costantemente importanza in ogni settore economico e nella vita di tutti i giorni, così come nel turismo (Buhalis, 2004; European Commission, 2006; Weaver e Lawton, 2007). Questo processo ha interessato notevolmente l'assetto della filiera distributiva del turismo organizzato in due modi: disintermediando in alcuni casi e reintermediando in altri. Nel primo caso i nuovi strumenti tecnologici hanno portato i consumatori a contattare direttamente i

fornitori, bypassando le agenzie di viaggio e talvolta anche i tour operator nazionali. Il processo di reintermediazione, invece, ha condotto alla nascita di una nuova tipologia di intermediario, cosiddette OTAs (*online travel agencies*) (European Commission, 2006).

Le agenzie di viaggio tradizionali si sentono minacciate dalla nuova concorrenza operata dalle OTAs, ma alcuni studi hanno evidenziato che il punto di forza degli intermediari offline è quello di poter fornire informazioni e consigli ai viaggiatori, offrendo così una vera e propria consulenza turistica (Ryan e Cliff, 1997; Van Rekom *et al*, 1999).

Appare chiaro che i risultati positivi di un'agenzia tradizionale vengono imputati, nella maggior parte dei casi, agli agenti, in quanto rappresentano il personale che offre i servizi ai turisti, che si interfaccia con loro e che fornisce loro tutte le informazioni e il supporto di cui hanno bisogno. Per il viaggiatore, gli agenti di viaggio rappresentano e sono l'agenzia.

L'adozione e l'utilizzo degli strumenti IT all'interno dei processi di business rappresentano un vantaggio competitivo (Huang, 2006; Suárez *et al*, 2007; Weaver e Lawton, 2007) per le agenzie che hanno deciso di posizionarsi come consulenti di viaggio (Dolnicar e Laesser 2007) e l'e-learning rappresenta uno di questi *tools*.

L'e-learning è stato definito da Zhang e Nunamaker (2003) come la formazione effettuata a distanza attraverso l'utilizzo di dispositivi elettronici e

senza che sia necessaria la presenza fisica di un docente e il suo crescente utilizzo ha portato Galagan (2000) a coniare l'espressione "*e-learning revolution*".

Sono numerosi i vantaggi a favore delle organizzazioni che utilizzano gli strumenti e-learning: una formazione coerente su più sedi distanti tra loro, si possono formare più individui in meno tempo, una maggiore disponibilità di utilizzo della formazione, il monitoraggio dei risultati e naturalmente la riduzione dei costi.

La tipologia di formazione preferita dalle imprese è la *blended learning*, cioè "la combinazione ragionata di più metodi di formazione" (Brodsky, 2003). Questo approccio offre sia i risparmi associati all'e-learning, sia il tocco personale delle lezioni in aula (Goodridge, 2001) e può adattarsi alle esigenze e agli stili di apprendimento di un'ampia varietà di tirocinanti.

All'interno del settore del turismo organizzato, la rilevanza e i vantaggi dell'e-learning sono stati dimostrati da Christou e Sigala (2000) e Kasavana (1999). Secondo Cho e Schmelzer (2000), l'e-learning prepara i partecipanti del settore turistico a pensare in modo critico, a sviluppare capacità di *problem solving* e prendere le giuste decisioni, anche in momenti di crisi.

Come dimostrato da Milne *et al* (2008) gli agenti di viaggio dovrebbero formarsi continuamente e mantenere attuali le proprie conoscenze e competenze per poter restare nel mercato e consolidare la propria posizione e per questo necessitano di una formazione personalizzata e di apposite certificazioni per

differenziarsi dai concorrenti. Dunque, l'e-learning risulta una valida connessione tra le nuove esigenze degli agenti per restare nel mercato e le strategie di qualificazione della formazione nel turismo (Braun e Hollick, 2006; Sigala e Christou, 2002).

Nel corso degli ultimi anni, con la crescente importanza che sta acquisendo il settore *mobile*, si è affermata una particolare e nuova tipologia di e-learning, la *mobile learning* (Brown, 2004). Le tecnologie *mobile* hanno il potere di rendere l'apprendimento ancora più fruibile e accessibile di quanto i sistemi di e-learning esistenti già fanno. In tal senso potrebbe essere definito il primo vero apprendimento *just-in-time* e *on-the-go*.

Spesso nelle piattaforme e-learning vengono inseriti dei processi ludici che permettono di coinvolgere l'allievo mediante la *gamification*, “un processo di valorizzazione di un servizio che offre esperienze ludiche, al fine di sostenere la creazione di valore complessiva dell'utente” (Huotari e Hamari , 2012).

Per analizzare la relazione esistente tra buyer e seller all'interno della filiera del turismo organizzato deve essere preso in considerazione il marketing relazionale dei servizi.

Kotler (1997) ha definito il servizio come “un qualsiasi atto o prestazione essenzialmente immateriale, che non comporta la proprietà di nulla, offerta da una parte ad un'altra”. Contrariamente ai prodotti fisici, i servizi non possono essere

visualizzati o testati prima dell'acquisto e della contestuale fruizione (Parasuraman *et al*, 1985; Lovelock, 1981), per questo i consumatori considerano l'acquisto di un servizio come un'attività rischiosa (Murray e Schlacter, 1990). Mayer *et al* (1995) hanno verificato che la fiducia viene ritenuta un elemento fondamentale in contesti ad elevato grado di incertezza. Secondo quanto appena esposto, i clienti hanno bisogno di fidarsi del proprio fornitore di servizi al fine di ottenere un livello di servizio considerato adeguato (Coulter e Coulter, 2002).

La componente *customer loyalty* risulta essere un elemento di notevole importanza per la relazione buyer-seller e rappresenta uno degli obiettivi principali del management (Zeithaml *et al*, 1996). Questo costrutto, risulta però notevolmente complesso e appaiono difficili da individuare le variabili che lo influenzano (Bolton, 1998; Kumar *et al* 2013), ma viene comunque affermato che mediatori e moderatori possono condizionare positivamente la fidelizzazione del cliente (Kumar *et al*, 2013).

Diversi autori (Cronin *et al*, 2000; Babin e Attaway, 2000; Ostrom e Iacobucci, 1995; Bolton e Drew, 1991) hanno dimostrato che le variabili di valutazione di servizio (*service quality*, *customer satisfaction*, *customer value*) incidono direttamente o indirettamente sulla *customer loyalty*.

Lovelock (1983, 1992) ha definito i “servizi periferici” come quei servizi che facilitano l'offerta di base, pur non essendo parte del *core business*. Tali servizi

non-core sembrano influire positivamente sulla performance di un servizio *core* (Auh, 2005; Goodman *et al*, 1995).

Un emergente filone di ricerca si sta focalizzando sugli attributi che rafforzano o indeboliscono il legame qualità-fedeltà (Fullerton, 2005; Wang, 2010).

Diverse ricerche hanno legato le variabili di valutazione del servizio *core* agli aspetti già noti di *relationship marketing*, in particolare è stato definito il ruolo fondamentale del *customer relationship management* (CRM) al fine di creare e mantenere relazioni di lungo periodo e massimizzare la *customer loyalty* (Fullerton, 2005; Gwinner *et al*, 1998; Morgan e Hunt, 1994).

Di seguito vengono riproposte le definizioni principali della *customer loyalty* e degli elementi che la influenzano direttamente o indirettamente.

Il CRM rappresenta l'intero processo di gestione della relazione in essere tra un'azienda ed i suoi clienti, includendo i contatti, i processi interattivi e gli elementi di comunicazione (Grönroos, 2007) e si basa sull'idea che lo sviluppo della relazione con i propri clienti sia di fondamentale importanza per generare fidelizzazione (Zeithaml *et al*, 1996).

La fidelizzazione dei clienti è stata definita da Oliver (1999), come l'impegno da parte del cliente a riacquistare un determinato prodotto o servizio della stessa azienda fornitrice e rappresenta una delle migliori metriche per la misurazione del successo d'impresa. Lo sviluppo della *customer loyalty* rappresenta dunque

un'area strategica sia per i professionisti di marketing che per gli studiosi di queste tematiche (Zeithaml e Bitner, 2000).

La *service quality* potrebbe essere interpretata come il giudizio d'insieme del cliente relativo al livello di prestazioni offerte dal fornitore di servizi (Zeithaml *et al*, 2006). Le componenti della *service quality* che influenzano la percezione del servizio sono (Zeithaml *et al*, 2006): a) affidabilità, b) reattività, c) garanzia, d) empatia e e) elementi tangibili. Come dimostrato da diversi autori (Bansal e Taylor, 1999; Zeithaml *et al*, 1996), se il fornitore di servizi realizza una serie di attività volte a migliorare le cinque dimensioni della *service quality* otterrà una maggiore fidelizzazione dei clienti, in quanto raramente i clienti riacquistano un servizio che si è dimostrato inferiore alle loro aspettative qualitative.

La *customer satisfaction* rappresenta la percezione che il cliente ha della soddisfazione delle proprie esigenze ed aspettative da parte del servizio acquistato (Bitner and Zeithaml, 2003). Questo elemento è stato delineato come la sensazione che il cliente ha dopo avere comparato la percezione del servizio e le sue aspettative relative al servizio stesso (Kotler e Armstrong, 1996). Parasuraman *et al* (1988) hanno affermato che qualsiasi definizione venga data della *customer satisfaction* essa è comunque sempre collegata ad una determinata transazione che avviene tra un'azienda e un suo cliente (Parasuraman *et al* 1988).

Il *customer value* si basa sulle percezioni del cliente e viene delineato da Slater e Narver (1994) come un trade-off tra i benefici ottenuti grazie all'acquisto di un

determinato prodotto o servizio e i costi percepiti dal cliente per tale acquisto. Questo elemento dipende anche dalle caratteristiche del cliente stesso, come le sue risorse finanziarie o le informazioni che possiede relativamente al prodotto/servizio (Leroi-Werelds *et al*, 2014). Una corretta gestione della *customer relationship* comporta un maggior *customer value*, fondamentale per la costruzione e il mantenimento del vantaggio competitivo (Wang *et al*, 2004). Secondo Cronin *et al* (2000) il *customer value* percepito ha un impatto positivo indiretto sulle intenzioni comportamentali, dunque, si può ipotizzare un'influenza indiretta del *customer value* sulla *customer loyalty* attraverso una corretta gestione del CRM che funge da mediatore (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

Quanto analizzato in letteratura ed appena esposto delinea un quadro settoriale caratterizzato da una forte competitività. L'avvento di internet e delle nuove tecnologie hanno permesso la nascita di OTAs che minacciano la sopravvivenza delle agenzie tradizionali con una forte competitività di prezzo. Per restare sul mercato e combattere la minaccia delle OTAs, le agenzie di viaggio offline devono giustificare un maggior prezzo con la fornitura di un servizio migliore, sia in termini di qualità, che in termini di assistenza pre e post vendita.

Il miglioramento del servizio di agenzia è possibile anche grazie a quelle stesse tecnologie che hanno dato vita alla nuova concorrenza delle agenzie online. Queste permettono di offrire al cliente assistenza in loco durante la vacanza, oltre

a numerosi altri servizi da utilizzare in fase di selezione e acquisto del pacchetto turistico.

Uno dei principali modi per fidelizzare clienti e non farli catturare dalla rete delle grandi OTAs è quello di fornire un servizio consulenziale completo, proponendo i pacchetti più indicati alle esigenze dei viaggiatori, fornendo le informazioni più complete possibili in merito a Destinazione, attrazioni, o adempimenti pre-partenza ed offrendo l'assistenza in tempo reale in caso si presentino problematiche particolari.

I tour operator stanno sviluppando una serie di servizi accessori gratuiti da offrire alle agenzie di viaggio clienti o potenzialmente clienti, per permettere loro di modificare il proprio modello di business, rimodulare il ruolo dell'agente all'interno della filiera e restare competitive nel settore del turismo organizzato. In questo modo gli operatori soddisfano le nuove e contemporanee esigenze delle agenzie di viaggio al fine di fidelizzarle, aumentare i propri profitti e, infine, accrescere il proprio vantaggio competitivo per contrastare la concorrenza delle OTAs che sta minacciando anche la loro sopravvivenza.

In questo lavoro si è deciso di concentrarsi sul particolare servizio accessorio dell'e-learning per due motivi. Da un lato abbiamo il sempre maggior utilizzo di questo strumento per la formazione professionale e il conseguente peso che questo strumento sta avendo all'interno delle aziende, dall'altro il servizio preso in esame soddisfa una delle principali esigenze degli agenti di viaggio, che è quella di

possedere informazioni più corrette e dettagliate di quelle che un viaggiatore può liberamente reperire online.

Gli aspetti da migliorare o implementare da parte dei tour operator, al fine di incentivare l'utilizzo dell'e-learning e la conseguente fidelizzazione degli agenti, possono essere così riassunti:

- a. sensibilizzare le agenzie sull'evoluzione del settore del turismo organizzato, sul cambiamento del ruolo dell'agente di viaggio e sulla necessità di seguire un programma di formazione costante e continua;
- b. Sensibilizzare l'agente sul concetto di consulenza, anche attraverso una comunicazione concentrata e massiva;
- c. considerare come destinatari della formazione non solo agenti che hanno già un rapporto in essere con il tour operator che offre servizi di formazione digitale;
- d. sviluppare corsi relativi a diversi argomenti che possono interessare il lavoro dell'agente, non solo la singola Destinazione o il singolo pacchetto turistico offerto;
- e. migliorare l'esperienza dell'agente con piattaforme *user-friendly* e fruibili anche da dispositivi mobili;
- f. continuare e rafforzare il processo di *gamification*;
- g. sensibilizzare gli agenti di viaggio sull'effettiva funzione del *fam trip* messo in palio.

In conclusione, la ricerca effettuata e presentata nel corso di questo lavoro di tesi conferma che la fornitura di un particolare servizio accessorio gratuito, quale l'e-learning, influisce positivamente sulla relazione B2B esistente tra un tour operator e un'agenzia di viaggio. Dall'indagine emergono anche aspetti, approfonditi in questo paragrafo, da dover migliorare per poter fornire un servizio di formazione adeguato e che sia ancora più efficace nel migliorare la relazione tra seller e buyer.

Inoltre, questa ricerca apre la strada per l'avvio di un'indagine quantitativa al fine di testare un modello di analisi della relazione tra gli attori della filiera distributiva del turismo organizzato che comprende tutte le componenti prese in esame nel corso della *literature review* presentata all'inizio di questo lavoro. Tale modello viene presentato nel corso dei successivi paragrafi.

7.3. Limitazioni

La presente ricerca qualitativa di tipo esplorativo è volta ad indagare l'influenza di una determinata tipologia di servizi accessori, come l'e-learning, sulla relazione tra buyer e seller all'interno del settore turistico. La selezione di *case studies* mediante la tecnica delle differenze massime ha permesso di costruire un campione rappresentativo degli attori buyer e seller che compongono la filiera distributiva per il settore del turismo organizzato.

Dalle indagini è emerso che esistono diverse tipologie di servizi accessori che il tour operator offre agli agenti di viaggio, gratuitamente o con politiche di prezzo agevolate. Ne sono un esempio i *fam trip*, la consulenza sulla Destinazione o i gadget da utilizzare per arricchire la propria agenzia, da regalare al cliente finale o da tenere per sé. È stato altresì constatato un notevole entusiasmo da parte di tutti gli agenti di viaggio intervistati per i servizi accessori formativi (e-learning e *fam trip*). Nel corso di questa indagine, però, non si è misurata l'importanza che gli agenti danno a ciascuno di questi servizi accessori e il conseguente impatto che potrebbero avere sulla relazione in termini relativi tra loro. Questa importante limitazione potrà essere superata nel corso della successiva analisi quantitativa attraverso l'inserimento di specifiche domande all'interno della *survey*.

7.4. Prospettive di ricerca

Per il futuro si può ipotizzare lo sviluppo di un'analisi quantitativa, non facente parte della presente ricerca, con lo scopo di elaborare un modello di valutazione dell'impatto del servizio accessorio gratuito "e-learning" sulla relazione tra tour operator e agenzia di viaggio e la fidelizzazione di quest'ultima.

In linea con lo studio di Nyadzayo e Khajehzadeh (2016) si potrebbe indagare se il servizio accessorio gratuito "e-learning" opera come elemento moderatore all'interno dello schema di valutazione della relazione. In particolare dalla

letteratura analizzata all'interno del capitolo 3 emerge che esistono degli effetti diretti delle variabili di valutazione del servizio sulla fedeltà dei clienti. Tuttavia, per sfruttare l'efficacia di queste variabili sulla fidelizzazione dei clienti, il modello concettuale di Nyadzayo e Khajehzadeh (2016) presuppone che la qualità del CRM svolga un ruolo di mediazione nelle relazioni e il rapporto, mediato dalla qualità del CRM, tra ognuna delle tre variabili di valutazione del servizio e la *customer loyalty* sia moderato da un fattore esterno al *core business*, ma correlato ad esso. Le ipotesi alla base del modello che si andrà a proporre nella successiva analisi quantitativa già pianificata, sono emerse dall'analisi della letteratura esistente e vengono riportate e chiarite di seguito.

Diversi studi hanno dimostrato che la fiducia e il *commitment* influenzano la *customer loyalty*. Gli acquirenti che ricevono un servizio competente e soddisfacente hanno manifestato un aumento del livello di fiducia nei confronti del fornitore, migliorando la relazione di lungo periodo (Balaji, 2015). Inoltre, il *commitment* è considerato un elemento chiave nella costruzione della *customer loyalty* (Hur *et al*, 2013). Sulla base di queste informazioni, ci si aspetta che la qualità del CRM influisca in modo diretto sulla *customer loyalty* (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

H.1. la *CRM quality* è correlata positivamente alla *customer loyalty*;

Come riscontrato da Otto e Ritchie (1996), il maggior numero di studi sul tema del marketing dei servizi, si è concentrato sulla misurazione della *service quality* e sulle tecniche di fornitura del servizio, con la conferma che le tradizionali misure della *service quality* risultano valide anche nella valutazione dei servizi turistici.

Inoltre, la *service quality* percepita dagli utenti che usufruiscono del servizio oggetto di valutazione ha un'influenza positiva, seppur indiretta, sulle intenzioni comportamentali e sulla propensione al ri-acquisto da parte dei clienti (Cronin *et al*, 2000). All'interno di questo scenario, ci si aspetta che la *service quality* impatti indirettamente sulla *customer loyalty* mediante la *CRM quality* (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

H.2. la *service quality* influisce positivamente la *customer loyalty* attraverso il ruolo di mediazione della *CRM quality*;

Diverse ricerche hanno comprovato la positiva influenza esercitata dalla *customer satisfaction* sulla fedeltà comportamentale e attitudinale dei clienti (Seiders *et al*, 2005; Zeithaml *et al*, 1996). Ulteriormente, Oliver (1999) asserisce che la *customer loyalty* risulta condizionata da diversi elementi come possono essere le strategie dei concorrenti. Per questo motivo la soddisfazione raramente sarà l'unico fattore in grado di predire la *customer loyalty* (Reichheld, 1996), che piuttosto si basa su esperienze pregresse che il cliente sperimenta nel corso del

processo di selezione, acquisto e fruizione del servizio. Tutto ciò permette agli studiosi di ipotizzare un collegamento tra *satisfaction* e *loyalty* mediato da altre variabili, quali la *CRM quality* (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

H.3. la *customer satisfaction* influenza positivamente la *customer loyalty* attraverso il ruolo di mediazione della *CRM quality*;

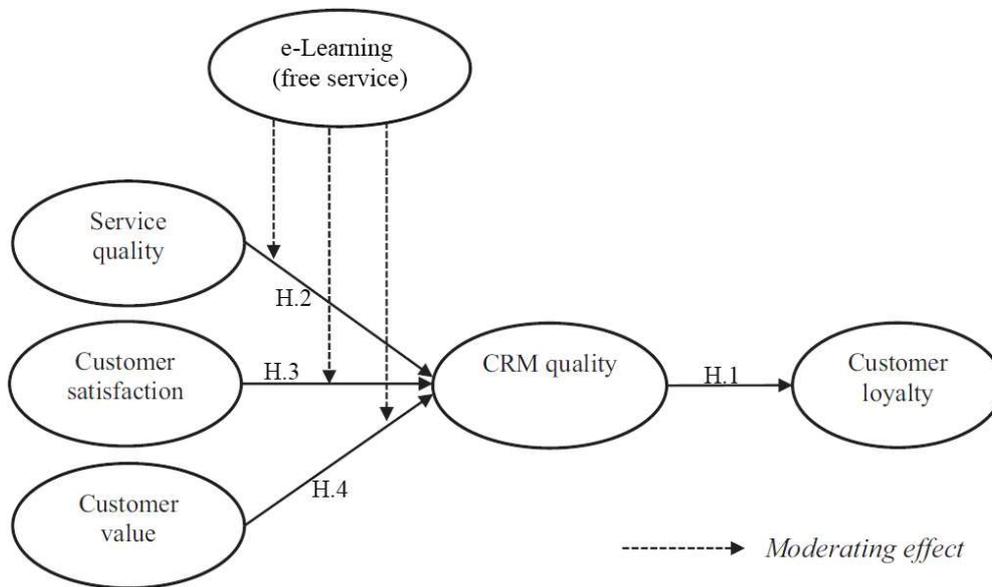
Il *customer value* è stato esplicitato da Slater e Narver (1994) come *un trade-off* tra i costi che il cliente percepisce di dovere sostenere per usufruire di un bene o di un servizio e i benefici che può trarre da tale fruizione. Il concetto di valore appare estremamente complesso in quanto, analogamente alla *service quality*, si basa sulle percezioni del cliente. Dunque, il valore del prodotto o del servizio acquistato non viene determinato dal fornitore, bensì dal cliente stesso (Vargo e Lusch, 2004). In aggiunta, il *customer value* dipende anche da caratteristiche personali del cliente che possono essere il grado di conoscenza del bene o servizio in oggetto, le sue risorse finanziarie o circostanze esterne come il momento e il luogo di acquisto o di fruizione del prodotto o servizio (Leroi-Werelds *et al*, 2014). Tutto questo fa sì che la capacità di fornire valore ai clienti diventi un elemento strategico per attrarre clienti e mantenere relazioni di lungo periodo mediante la creazione di un livello interessante di *customer loyalty*, veicolando in tal senso il successo aziendale. (Wang *et al*, 2004;. Zeithaml *et al*, 1996).

All'interno del contesto appena descritto, si può prevedere che, offrendo un maggiore *customer value*, i fornitori di servizi riescano ad incrementare la fiducia e il commitment dei propri clienti, influenzando così sulla loro fedeltà nei confronti dell'azienda. Wang *et al* (2004) hanno supposto che le aziende di servizi riescono a fornire un grado di *customer value* superiore a propri clienti grazie alla gestione delle performance di CRM. In aggiunta a ciò, alcune ricerche hanno verificato l'impatto positivo indiretto che il *customer value* percepito ha sulle intenzioni comportamentali (Cronin *et al*, 2000). Pertanto, si può ipotizzare un collegamento tra *customer value* e *customer loyalty*, anch'esso, come i precedenti, mediato dalla *CRM quality* (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016).

H.4. il *customer value* influenza positivamente la *customer loyalty* attraverso il ruolo di mediazione della *CRM quality*.

La figura 4 illustra il *conceptual model* e i costrutti coinvolti nell'indagine quantitativa che verrà avviata sulla base di quanto illustrato nei precedenti paragrafi.

Figura 4 - Conceptual Model



Fonte: nostra elaborazione sulla base di Nyadzayo e Khajezadeh (2016)

Un altro possibile filone di ricerca è quello legato al *sales training*. Come già precedentemente espresso, la distribuzione all'interno del settore turistico, ha recentemente subito numerosi cambiamenti. Ad esempio i fornitori tradizionali eliminano o fissano un tetto massimo per le commissioni, nel tentativo di ridurre le proprie spese. Una volta le agenzie avrebbero potuto sopravvivere con le commissioni di vendita dei biglietti. Litvin (1999) e altri sostengono che gli agenti di viaggio dovrebbero evolvere fino a divenire dei veri e propri consulenti. Sta diventando abbastanza comune negli Stati Uniti, ad esempio, una tassa di servizio applicata dagli agenti di viaggio. Questa tendenza è stata notevolmente criticata dai consumatori finali, i quali erano abituati ad avere le tasse comprese

nelle commissioni. Per poter sopravvivere, gli agenti devono giustificare la riscossione di questo surplus con la fornitura di un servizio qualitativamente più elevato. La particolarità del prodotto richiede agli agenti di viaggio di fornire un servizio di consulenza, necessario al fine di preservare la loro redditività di lungo periodo (McKercher *et al*, 2003).

Idealmente, gli agenti di viaggio dovrebbero agire come agenti di commercio imparziali o *brokers*, che forniscono informazioni incondizionate al fine di creare un prodotto personalizzato in modo economicamente vantaggioso. Ma, per definizione, gli agenti agiscono come agenti di specifici fornitori (McKercher *et al*, 2003). Di conseguenza, la maggior parte degli agenti di viaggio sono incoraggiati a vendere i prodotti che preferiscono (Richardson, 1996; Hudson *et al*, 2001). I prodotti preferiti sono quelli che offrono commissioni più alte o bonus, *fam tour*, promozioni incrociate o altri incentivi. Gli agenti risultano anche più propensi a spingere i servizi di una loro società capogruppo, piuttosto che fornire consigli imparziali ai consumatori finali (Hudson *et al*, 2001).

La relazione che lega i tour operator alle agenzie di viaggi può essere assimilata ad una tipica relazione del contesto *business-to-business* lungo la catena di fornitura. Inoltre, gli agenti di viaggio possono facilmente essere paragonati ad una particolare tipologia di forza di vendita “indiretta”: i tour operator sono infatti i fornitori degli agenti di viaggio, ma questi ultimi sono

anche il mezzo attraverso il quale i tour operator raggiungono il cliente finale (Temperini *et al*, 2015).

In quest'ottica, la formazione della forza vendita diviene di fondamentale importanza. Negli ultimi 20 anni si sono verificati cambiamenti di notevole portata nell'ambito della gestione delle vendite (Jones *et al*, 2005; Moncrief e Marshall, 2005), tra i quali la natura stessa della funzione vendite (Storbacka *et al*, 2009) e il ruolo dei venditori (Blocker *et al*, 2012). Un secondo aspetto da sottolineare è che oggi i consumatori sono molto più informati, richiedono un crescente livello di *customer service* e presentano aspettative più elevate. Inoltre, il rinnovato focus sulla fidelizzazione del cliente e sulla relazione, la competizione sempre più forte dovuta alla globalizzazione dei mercati, i rapidi cambiamenti tecnologici sono solo alcuni dei motivi che spingono le imprese a fornire training alla forza vendita e a sviluppare attività che permettano ai venditori di essere sempre più efficienti (Attia *et al*, 2005; Román *et al*, 2002).

La formazione della forza vendita contribuisce significativamente allo sviluppo delle conoscenze e competenze dei venditori, all'efficacia, all'orientamento al cliente e alla performance complessiva dell'impresa (Attia e Honeycutt, 2012). Molte organizzazioni stanno facendo leva proprio sulla formazione della forza vendita al fine di raggiungere dei vantaggi strategici e attrarre e trattenere venditori talentuosi in grado di migliorare la performance globale dell'impresa (Boehle, 2010; Valencius, 2009). In merito a ciò, l'*American Society for Training*

and Development (ASTD) – la più grande società di formazione al mondo – ha affermato che “i tempi per la formazione nelle vendite non sono mai stati migliori. La difficile situazione economica sta costringendo i venditori a catalogare le proprie conoscenze e competenze personali e al tempo stesso cercare di rimanere al passo con la concorrenza” (Lassk *et al*, 2012; Lambert, 2010).

Le imprese americane spendono 15 miliardi di dollari ogni anno nella formazione della forza vendita (Lassk *et al*, 2012) e alle società sempre più spesso viene richiesto di giustificare formalmente queste spese (Leach e Liu, 2003). Nonostante ciò, molti venditori trovano il *training* inefficace e inutile (Salopek, 2009).

Gli studiosi accademici hanno reagito alla crescente importanza e alle critiche verso la formazione focalizzando maggiormente l’attenzione sull’argomento. Negli ultimi 10 anni la letteratura sul sales ha esaminato diversi aspetti relativi ai contenuti del *training*, come il *self-management* (Boyer *et al*, 2014), le modalità di erogazione (Kauffeld e Lehmann-Willenbrock, 2010), il livello di formalità (Sarin *et al*, 2010) e la durata (Krishnamoorthy *et al*, 2005). Questi studi riportano una grande varietà di esiti quali il comportamento, gli atteggiamenti e la performance del venditore (Jantan *et al*, 2004; Román *et al*, 2002), l’utilizzo della tecnologia (Ahearne *et al*, 2005) e l’impatto finanziario sull’impresa (Honeycutt *et al*, 2001).

Il più importante filone di ricerca coincide con la misurazione dell'efficacia della formazione fornita alla forza vendita. Tuttavia, il tema ha ricevuto bassa priorità a causa della scarsa comprensione su come misurare e valutare gli sforzi connessi al training (Attia e Honeycutt, 2012; Leach e Liu, 2003). Honeycutt *et al* (1995) hanno dimostrato che il 57% dei dirigenti commerciali indica come determinante la misurazione dell'efficacia dei corsi di formazione alla forza vendita e che dunque tale area necessita di ulteriori ricerche. Cron *et al* (2005), dal canto loro, affermano che i dirigenti commerciali vogliono indicazioni specifiche e precise supportate dall'evidenza, al fine ultimo di sapere cosa fare e come ne beneficerà l'organizzazione.

Da una revisione della letteratura sui metodi di valutazione del sales training emergono tre modelli per la misurazione dell'efficacia: il modello di Kirkpatrick (1959), il *Sales Training Evaluation Model* (STEM) (Lupton *et al*, 1999) e l'*Utility Analysis Model* (Honeycutt *et al*, 2001). Tra questi, il framework più adottato dagli operatori (Kirkpatrick, 1996) e dagli accademici (Attia e Honeycutt, 2012) è il Modello di Valutazione del training a Quattro Stadi proposto da Kirkpatrick (1959).

Studi recenti hanno cercato di perfezionare il modello originale estendendolo e aggiungendo nuovi sotto-livelli o step. Lupton *et al* (1999) hanno adottato il framework di Kirkpatrick nel loro modello a cinque stadi (STEM): gli autori includono "preparazione insufficiente dei partecipanti o del formatore, scarso

impegno e influenza dei processi di screening, nonché altri fattori contestuali”, come la soddisfazione dei clienti, all’interno di una quinta categoria omnicomprensiva. Similmente, Honeycutt *et al* (2001) nel loro *Utility Analysis Model* integrano l’*economic utility theory* e suggeriscono di valutare il ritorno economico del programma formativo attraverso un quinto livello (Attia *et al*, 2005).

Un altro significativo filone di indagine è incentrato sull’influenza esercitata dalle nuove tecnologie e da Internet. La tecnologia infatti è diventata un strumento particolarmente importante nella formazione della forza vendita (Lassk *et al*, 2012) e l’e-learning sta guadagnando una posizione di rilievo in questo contesto (Rapp *et al*, 2012). Dati gli elevati costi di spostamento, le tempistiche e le spese di organizzazione connesse ai programmi di formazione in aula, molte aziende stanno iniziando ad utilizzare i *webinar* per il *training* alla forza vendita, così come videoconferenze o *video-on-demand*. Questa tipologia di corsi impartiti attraverso le nuove tecnologie non soltanto riduce i costi associati alla formazione, ma permette anche di incrementare la produttività; infatti, piuttosto che impiegare il tempo negli spostamenti per raggiungere l’aula, un commerciale potrebbe inserire la sessione di training nei momenti di calma della sua agenda. Inoltre, invece di partecipare ad innumerevoli riunioni, l’e-learning offre all’intero team di vendita la possibilità di partecipare soltanto alle sessioni formative estremamente mirate e focalizzate in base alle proprie necessità. Quindi, raggiungendo

comunque gli stessi livelli di competenza, le ore risparmiate aumentano la produttività (Chelan, 2006). Rapp *et al* (2012) dimostrano anche che gli strumenti di e-learning possono agire come supporto integrativo per i professionisti delle vendite che sono impegnati in mercati lontani, offrendo loro maggiori opportunità di adattarsi ai cambiamenti nella domanda dei clienti. Inoltre, Rapp *et al* (2012) provano che la relazione negativa tra la forza di vendita indiretta e il coordinamento inter-funzionale diminuisce all'aumentare dell'utilizzo dell'e-learning.

Si può dunque dire che l'utilizzo di Internet nei rapporti inter-organizzativi è ormai diventato la routine e questo è particolarmente evidente in certi segmenti dell'industria dei servizi, soprattutto il turismo (Andreu *et al*, 2010; Bigné *et al*, 2008). Finora è stata poca l'attenzione riservata a come i tour operator percepiscano le conseguenze dell'adozione delle ICTs nella relazione con le agenzie di viaggi. In uno studio recente relativo al supply chain management nel turismo, Zhang *et al* (2009) affermano che “benché alcuni studi sul turismo abbiano affrontato i problemi connessi alla supply chain, questi sono scarsi e mancano di un chiaro focus”. Nonostante i comportamenti relazionali tra tour operator e agenzie di viaggi siano stati indagati nel contesto taiwanese (Tsaor *et al*, 2009), c'è una carenza di ricerche sul ruolo dell'e-business in questi stessi comportamenti relazionali. A causa degli effetti dell'introduzione delle ICTs nelle relazioni con i fornitori, c'è la necessità di approfondire maggiormente il tema e

analizzare i percorsi di adozione dell'e-business, nonché il suo impatto sulla qualità della relazione che lega tour operator e agenzie di viaggi (Andreu *et al*, 2010).

In un contesto simile, si è deciso di focalizzarsi in modo particolare su un'unica tecnologia: l'e-learning. Infatti, se le ICTs hanno offerto ai tour operator la possibilità di raggiungere direttamente i turisti attuali e potenziali, disintermediando il processo di comunicazione, queste hanno anche fornito piattaforme adatte a coinvolgere gli agenti di viaggio e prepararli meglio a vendere specifiche Destinazioni attraverso corsi e-learning disegnati ad hoc (Kalbaska *et al*, 2013). Adukaite *et al* (2014) dimostrano che i corsi e-learning rivestono un ruolo importante nelle diverse strategie utilizzate dai professionisti per ottenere informazioni su una specifica Destinazione. Come conseguenza della frequentazione del corso, più della metà dei partecipanti ha visitato il sito ufficiale della Destinazione presa in considerazione, ne ha parlato con i colleghi e ha suggerito il corso stesso (Temperini *et al*, 2015).

REFERENCES

1. Aaker, D. A., (1996) Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38 (3), 102–120.
2. Adukaite, A., Kalbaska, N., Cantoni, L. (2014) E-learning on tourism destinations. The case of Ticino Switzerland Travel Specialist course, *eLC Research Paper Series*, 8, 27–34
3. Agar, M., (1996) *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*, 2nd edition. San Diego: Academic Press.
4. Agranoff, R., Radin, B. (1991) The comparative case study approach in public administration. *Research in Public Administration*, 1, 203–231
5. Ahearne, M., Rapp, A. (2005) Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors, *Industrial Marketing Management*, 34 (4), 379–388
6. Andreu, L., Aldás, J., Bigné, J. E. and Mattila, A. S. (2010) An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency–supplier relationships, *Tourism Management*, 31, 777–787
7. Attia, A. M., Honeycutt Jr., E. D. (2012) Measuring sales training effectiveness at the behavior and results levels using self- and supervisor evaluations, *Marketing Intelligence and Planning*, 30 (3), 324–338
8. Attia, A.M., Honeycutt Jr., E.D., Leach, M.P. (2005) A three-stage model for assessing and improving sales force training and development, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (3), 253–268
9. Auh, S. (2005) The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust. *Journal of Services Marketing*, 19 (2), 80–92
10. Babbie, E. (1986) *The practice of social research (4th ed)*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing
11. Babin, B. J., Attaway, J. S. (2000) Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of customer. *Journal of Business Research*, 49 (2), 91–99.
12. Balaji, M. S. (2015) Investing in customer loyalty: the moderating role of relational characteristics. *Service Business*, 9 (1), 17–40
13. Baloglu, S., Mangalolu, M. (2001) Tourism destination images of Turkey. Egypt, Greece and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents. *Tourism Management*, 22 (1), 1–9
14. Bansal, H. S., Taylor, S. F. (1999) The service provider switching model (SPSM): a model of consumer switching behavior in the services industry. *Journal of Service Research*, 2 (2), 200–218
15. Baum, T., Mudambi, R. (1994) A Ricardian analysis of the fully inclusive tour industry. *Service Industries Journal*, 14 (1), 85–93
16. Beatty, S. E., Mayer, M. L., Coleman, J., Reynolds, K. E., Lee, J. (1996) Customer-sales associate retail relationships, *Journal of Retailing*, 72, 223–47

17. Becker, H., (1970). *Sociological Work: Method and Substance*. Chicago: Aldine.
18. Bernard, H. R. (2006). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Lanham, MD: AltaMira Press.
19. Berry, L. L. (1995) Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy Marketing Science*, 23 (4), 236–245
20. Bersin, J. (2004) *Rapid e-learning has arrived*. Available at <http://www.bersin.com/Blog/post/Rapid-E-Learninge284a2-has-Arrived.aspx>. Accessed at 8 October 2014
21. Bigné, J.E., Aldás, J., Andreu, L. (2008) B2B services: IT adoption in travel agency supply chains”, *Journal of Services Marketing*, 22 (6), 454 – 464
22. Bishop, D. W., Witt, P. A. (1970) Sources of Behavioral Variance During Leisure Time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16 (2), 352–360
23. Bitner, M. J., Zeithaml, V. A. (2003) *Service Marketing, third ed.* Tata Mc Graw Hill, New Delhi
24. Blocker, C.P., Cannon, J., Panagopoulos, N.G., Sager, J.K. (2012) The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 15–27
25. Boehle, S. (2010) Global Sales Training’s Balancing Act, *Training*, 47 (1), 29–31
26. Boellstorff, T., (2010). *Coming of Age in Second Life: An Anthropologist Explores the Virtually Human*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
27. Bolton, R. N. (1998) A dynamic model of the duration of the customer’s relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17 (1), 45–65
28. Bolton, R. N., Drew, J. H. (1991) A multistage model of customers’ assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375–384
29. Bourgois, P. (1995). *In Search of Respect: Selling Crack in El Barrio*. Cambridge: Cambridge University Press.
30. Boyer, S.L., Artis, A.B., Fleming, D.E., Solomon, P.J. (2014) The Impact of Perceived Organizational Support on Self-Directed Learning in Sales Training, *Journal of Marketing Channels*, 21 (2), 65–76
31. Braun, P., & Hollick, M. (2006) Tourism skills delivery: sharing tourism knowledge online. *Education + Training*, 48(8/9), 693–703
32. Brown, K. G. (2005) A field study of employee e-learning activity and outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (4), 465–480
33. Brown, T. H. (2004), The role of m-learning in the future of e-learning in Africa?, Paper presented at the 21st ICDE World Conference, Hong Kong
34. Brink, A., Brendt, A. (2004). *Customer Relationship Management and Customer Service*. Juta and Co Ltd, Lansdowne: South Africa.
35. Brodsky, M.W. (2003) November. Four blended learning blunders and how to avoid them. *Learning Circuits*, ASTD. Available at https://electromeet.com/library/Four_blended_e-learning_blunders.doc. Accessed at 6 October 2014

36. Buhalis, D. (2003) *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Prentice Hall
37. Buhalis, D. (2004) eAirlines: strategic and tactical use of ICTS in the airline industry. *Information & Management*, 41 (7), 805–825
38. Buhalis, D., Law, R. (2008) Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – the state of e-tourism research. *Tourism Management*, 29 (4), 609–623
39. Buhalis, D., Licata, M. C. (2002) The future e-tourism intermediaries. *Tourism Management*, 23 (3), 207–220
40. Campbell, D. (1961) The mutual methodological relevance of anthropology and psychology. In F. Hsu (Ed.), *Psychological anthropology: Approaches to culture and personality*, Homewood, IL: Dorsey Press: 333–352
41. Campbell, D., (1975) “Degree of freedom” and the case study. *Comparative Political Studies*, 8 (2), 178–193
42. Campbell, D. (2003) Foreword. In R. Yin (3rd ed.), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks: Sage: IX–XI
43. Cantoni, L., Kalbaska, N. (2010) eLearning offers by destination management organizations. In U. Gretzel, R. Law, & M. Fuchs (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2010*. Wien–NewYork: Springer: 247–259
44. Cantoni, L., Kalbaska, N., Inversini, A. (2009) eLearning in tourism and hospitality: a map. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 8 (2), 148–156
45. Case, J., Useem, J. (1996) *Six characteristics in search of a strategy*, Inc., 18 (3), 46–55
46. Cheyne, J., Downes, M., Legg, S. (2006) Travel agent vs Internet: what influences travel consumer choices?, *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 41–57
47. Chaudhuri, A., Holbrook, M. B. (2001) The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty, *Journal Marketing*, 65 (2), 81–93
48. Chelan, D. (2006) Revving up eLearning to drive sales, *EContent*, 29 (2), 28–32
49. Chen, C. F., Myagmarsuren, O. (2011) Brand equity, relationship quality, relationship value, and customer loyalty: Evidence from the telecommunications services, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (9), 957–974
50. Cho, W., Schmelzer, C. D. (2000) Just-in-time education: Tools for hospitality managers of the future? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (1), 31–37
51. Christou, E., Sigala, M. (2000) *Exploiting Multimedia for Effective Hospitality Education*. EuroCHRIE Spring Conference Proceedings. Dublin, Ireland: Dublin Institute of Technology.
52. Clark, R. C., Mayer, R. E. (2003) *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*, San Francisco: Jossey-Bass
53. Collins, C., Buhalis, D., Peters, M. (2003) Enhancing SMTEs’ business performance through the Internet and e-learning platforms, *Education + Training*, 45 (8/9), 483–494

54. Cooil, B., Keiningham, T.L., Aksoy, L., Hsu, M. (2007) A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing*, 71 (1), 67–83
55. Coulter, K. S., Coulter, R. A. (2002) Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship, *Journal of Services Marketing*, 16 (1), 35 – 50
56. Cresswell, J. W., Plano Clark, V. L. (2011) *Designing and conducting mixed method research (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
57. Cron, W.L., Marshall, G.W., Singh, J., Spiro, R.L., Sujan, H. (2005) Salesperson selection, training and development: trends, implications and research opportunities, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 122–136
58. Cronin, Jr. J. J., Brady, M. K., Hult, T. M. (2000) Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, *Journal of Retailing*, 76 (2), 193–218
59. Crosby, L. A., Evans, K. R. Cowles, D. (1990) Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81
60. Daniele, R., Frew, A. J. (2004) From intermediaries to market-makers: an analysis of the evolution of e-mediaries. In A. J. Frew (Ed.), *Information and communication technologies in tourism 2004*. Proceedings of the international conference in Cairo, Egypt, New York/Wien: Springer-Verlag: 546–557
61. Dann, G. M. S. (1996) *The Language of Tourism: a Sociolinguistic Perspective*, Wallingford: CAB International
62. De Matos, C.A., Rossi, C.A.V. (2008) Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (4), 578–596
63. De Rose, M., Marchiori, E., Kalbaska, N., Cantoni, L. (2014) Independent eLearning offers in Tourism and Hospitality. In search of a map and possible quality indicators, *eLC Research Paper Series*, 8, 45–55
64. Deterding, S., Dixon, D., Khaled R., Nacke L. (2011) *From game design elements to gamefulness: defining “Gamification”*, Proceedings of Mind Trek, 2011
65. DeWalt, K. M., DeWalt, B. R., (2011) *Participant observation: a guide for fieldworkers*, 2nd ed., Walnut Creek, CA: Alta Mira Press
66. Dey, I. (1993) *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*, London: Routledge
67. Dick, A.S., Basu, K. (1994) Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99–113
68. Dolnicar, S., Laesser, C. (2007) Travel agency marketing strategy: insights from Switzerland, *Journal of Travel Research*, 46 (2), 133–146
69. Doney, P. A., Cannon, J. P. (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51

70. Dorsch, M. J., Swanson, S. R. Kelly, S. W. (1998), The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 128–42
71. Driver, C., Johnston, R. (2001) Understanding service customers: the value of hard and soft attributes, *Journal of Service Research*, 4 (2), 130–9
72. Dufour, S., Fortin, D. (1992) Annotated bibliography on case study method, *Current Sociology*, 40 (1), 167–200
73. Dube, L., Renaghan, L. M. (2000) Marketing your hotel to and through intermediaries, *Cornell HRA Quarterly*, 41 (1), 73–83
74. Dumazel, R., Humphreys, I. (1999) Travel agent monitoring and management, *Air Transport Management*, 5 (2), 63–72
75. Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550
76. European Commission (2006) ICT and e-business in the tourism industry. ICT adoption and e-business activity in 2006. *Sector Report No. 8/2006*
77. Firth, R., (1985) Degrees of intellegibility. In *Reason and moralit*, ASA monographs, 24, London: Routledge, 29–46
78. Filiatrault, P., Brent Ritchie, J. R. (1988) The Impact of Situational Factors on the Evaluation of Hospitality Services, *Journal of Travel Research*, 26 (3), 29–37
79. Fullerton, G. (2005) The service quality-loyalty relationship in retail services: does commitment matter?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (2), 99–111
80. Fullerton, G. (2014) The moderating effect of normative commitment on the service quality-customer retention relationship, *European Journal of Marketing*, 48 (3/4), 657–673
81. Galagan, P. A. (2000), The e-learning revolution. *Training & Development*, 54 (12), 24–30
82. Garbarino, E., Johnson, M. S. (1999) The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63 (2), 70–87
83. Garkavenko, V., Milne, S. (2008) New Zealand travel agents in the Internet era: spatial differences in ICT impact, adoption and perception. in O'Connor, P. Hopken, W., Gretzel, U., (Eds.), *Information and communication technologies in tourism*, Wien–New York: Springer, 371–382
84. Gersick, C. (1988) Time and transition in work teams: toward a new model of group development, *Academy of Management Journal*, 31 (1), 9–41
85. Ghauri, P., Grønhaug, K. (2002) *Research methods in business studies: A practical guide*, Harlow, UK: Pearson Education
86. Gilgun, J. (1994) A case for case studies in social work research. *Social Work*, 39 (4), 371–380
87. Glaser, B., Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, London: Wiedenfeld and Nicholson

88. Goodman, P. S., Fichman, M., Lerch, F. J., Snyder, P. R. (1995) Customer-firm relationships, involvement, and customer satisfaction, *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1310–1324
89. Goodridge, E. (2001) E-learning blends in with classrooms. *Information Week*, 834, 97
90. Grabowski, P., Behrens, R. H. (1996) Provision of health information by British Travel Agents, *Tropical Medicine and International Health*, 1 (5), 730–732
91. Gremler, D. D. Brown, S. W. (1996) Service loyalty: its nature, importance, and implications, in Edvardsson, B. *et al* (Eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, International Service Quality Association, 171-180
92. Gremler, D. D., Brown, S. W. (1999) The loyalty ripple effect: appreciating the full value of customers, *International Journal of Service Industry Management*, 10 (3), 271–293
93. Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., O’Leary, J. T. (2006) The transformation of consumer behavior. in Buhalis, D., Costa, C. (Eds.), *Tourism business frontiers*, Boston, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann 9–18
94. Grills, S., (1998) An invitation to the field: Fieldwork and the pragmatist’s lesson, in Grills, S., *Doing Ethnography: Fieldwork Settings*, Thousand Oaks: Sage Publications, 3–18.
95. Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3rd Ed.), John Wiley & Sons, England
96. Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. (2006) How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability, *Field Methods*, 18(1), 59–82
97. Gummesson, E. (1991) *Qualitative methods in management research*, London: Sage
98. Gustafsson, A., Johnson, M. D., Roos, I. (2005) The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention, *Journal of Marketing*, 69 (4), 210–218
99. Gwinner, K. P., Gremler, D. D., Bitner, M. J. (1998) Relational benefits in services industries: the customer’s perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 101–114
100. Hamel, J. (1992) The case study method in sociology: Introduction to new theoretical and methodological issues, *Current Sociology*, 40 (special issue), 1–7
101. Harris, C. B., Welsby, P. D. (2000) Health advice and the traveller, *Scottish Medical Journal*, 45 (1), 14–16
102. Hartley, J. (1994) Case studies in organizational research. In C. Cassell, G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, London: Sage: 208–229
103. Henderson, D. K. (1994) Travel Agent Commissions, *Air Transport World*, 31 (10), 102–105
104. Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Gremler, D.D. (2002) Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, 4 (3), 230–247
105. Honeycutt Jr., E.D., Ford, J., Rao, C. P. (1995) Sales training: executives’ research needs, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (4), 67–71

106. Honeycutt Jr., E.D., Karande, K., Attia, A., Maurer, S.D. (2001) An utility based framework for evaluating the financial impact of sales force training programs, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (3), 229–238
107. Hong, L. K. (1984) List processing free responses: analysis of open-ended questions with word processor, *Qualitative Sociology*, 7 (1/2), 98–109
108. Horton, W.K. (2000) *Designing Web-Based Training*, John Wiley & Sons Inc., New York, NY
109. Huang, L. (2006) Building up a B2B e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for Taiwan's travel agencies, *Tourism Management*, 27 (6), 1308–1320
110. Hudson, S., Snaith, T., Miller, G. A., Hudson, P. (2001) Distribution channels in the travel industry: Using mystery shoppers to understand the influence of travel agency recommendations, *Journal of Travel Research*, 40 (2), 145–148
111. Hur, W. M., Kim, H. K., Kim, H. (2013) Investigation of the relationship between service values and loyalty behaviors under high commitment, *Service Business*. 7 (1), 103–119
112. Iacobucci, D. (2006) Three thoughts on services, *Marketing Science*, 25 (6), 581–583
113. Jacoby, J., Hoyer, W. D. (1981) What if opinion leaders didn't know more? A question of nomological validity, *Advances in Consumer Research*, 8, 299–303
114. Jantan, M.A., Honeycutt Jr., E.D., Thelen, S.T., Atria, A.M. (2004) Managerial perceptions of sales training and performance, *Industrial Marketing Management*, 33 (7), 667–673
115. Jones, E., Brown, S.P., Zoltners, A.A., Weitz, B.A. (2005) The changing environment of selling and sales management, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 101–111
116. Jones, T. O., Sasser Jr., W. E. (1995) Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, 73 (November–December), 88–89
117. Kahneman, D., Tversky, A. (1973) On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80 (1), 237–251
118. Kalbaska, N., Lee, H. A., Cantoni, L. Law, R. (2013) UK travel agents' evaluation of eLearning courses offered by destinations: an exploratory study, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 12 (1), 7–14
119. Kalbaska, N. (2012) Travel agents and destination management organizations: eLearning as a strategy to train tourism trade partners. *Information Technology & Tourism*, 13 (1), 1–12.
120. Kamakura, W. A., Mittal, V., De Rosa, F., Mazzon, J. A. (2002) Assessing the service-profit chain, *Marketing Science*, 21 (3), 294–317
121. Kasavana, M. (1999) Educating and empowering through web-based technology, *Lodging*, 59–60
122. Katz, E., Lazarsfeld, P. F. (1955) *Personal Influence*. Glencoe IL: The Free Press
123. Kauffeld S., Lehmann-Willenbrock, N. (2010) Sales training: effects of spaced practice on training transfer, *Journal of European Industrial Training*, 34 (1), 23–37

124. Kirker, W, Crouch, G I, 1994 Competing urban destinations: is productivity a relevant concept?, in Murphy, P (ed) *Quality Management in Urban Tourism Proceedings University of Victoria*, Victoria, BC, 466–476
125. Kirkpatrick, D. L. (1996) Great ideas revisited, *Training + Development*, 50 (1), 55–57
126. Kirkpatrick, D.L. (1959) Techniques for evaluating training programs, *Journal of the American Society for Training and Development*, 13 (11), 3–9
127. Klenosky, D. B., Gitelson, R. E. (1998) Travel agents' destination recommendations, *Annals of Tourism Research*, 25 (3), 661–674
128. Kotler, P. (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9 th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
129. Kotler, P., Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, New Jersey.
130. Kovalski, D. (2004) Blended learning in focus. *Corporate Meetings & Incentives*, 23, 35–36
131. Krishnamoorthy, A., Misra, S., Prasad, A. (2005) Scheduling sales force training: theory and evidence, *International Journal of Research in Marketing*, 22 (4), 427–440
132. Krystallis, A., Chrysochou, P. (2014) The effects of service brand dimensions on brand loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Service*, 21 (2), 139–147
133. Kumar, J., Becerra-Fernández, I. (2007) Interaction technology: speech act-based information technology support for building collaborative relationships and trust, *Decision Support Systems*, 43 (2), 584–606
134. Kumar, V., Pozza, I.D., Ganesh, J.(2013) Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research, *Journal of Retailing*, 89 (3), 246–262
135. Kuttainen, C., & Lexhagen, M. (2012) Overcoming barriers to SME e-commerce adoption using blended learning: a Swedish action research case study, *Information Technology & Tourism*, 13(1), 13–26
136. Lai, F., Griffin, M., Babin, B.J. (2009) How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom, *Journal of Business Research*, 62 (10), 980–986
137. Lambert, B. (2010) Barriers to appropriate sales training, *Training + Development*, 64 (6), 60–63
138. Lassk, F.G., Ingram, T.N., Kraus, F., Di Mascio, R. (2012) The future of sales training: challenges and related research questions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (4), 325–337
139. Lawlor, D. A., Burke, J., Bouskill, E., Conn, G., Edwards, P., Gillespie, D. (2000) Do British Travel Agents provide adequate health advice for travellers? *The British Journal of General Practice*, 50, 567–568
140. Lawton, G., Page, S. (1997) Evaluating Travel Agents' provision of health advice to travellers, *Tourism Management*, 18 (2), 89–104
141. Lazarsfeld, P.F., Berelson, B., Gaudet, H. (1948) *The People's Choice: how the voter makes up his mind in a presidential campaign*, New York, Columbia University Press, 178

142. Leach, E., (1957) The epistemological background to Malinowski's empiricism, in Fifth, R., *Man and Culture: An Evaluation of the Work of Bronislaw Malinowski*, New York: Harper Torchbooks, 119–38
143. Leach, M., Liu, A. (2003) Investigating interrelationships among sales training evaluation methods, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 141–154
144. Leggat, P. A. (2000) Sources of health advice give to travellers, *Journal of Travel Medicine*, 7 (2), 85–88
145. Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M.K., Swinnen, G. (2014) Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (2), 430–451
146. Litvin, S. (1999) The Minefield of the middle: Real problems facing the mid-size travel agent. In R. N. Moisey, N. N. Nickerson, D. B. Klenosky (Eds.), *Navigating the global waters*, 30th annual conference proceedings, 118–133, Boise, ID: TTRA
147. Lovelock, C.H., 1981, Why management needs to be different for services, in Donnelly, J.H., George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, 5–9
148. Lovelock, C.H. (1983) Classifying services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, 47 (3), 9–20
149. Lovelock, C.H. (1992) Seeking synergy in service operations: seven things marketers need to know about service operations, *European Management Journal*, 10 (1), 22–9
150. Lupton, R.A., Weiss, J.E., Peterson, R.T. (1999) Sales training evaluation model (STEM): A conceptual framework, *Industrial Marketing Management*, 28(1), 73–84
151. Malinowski, B., (1961) *Argonauts of the Western Pacific*. New York: Dutton.
152. Malinowski, B., (1978) *Coral Gardens and Their Magic*. New York: Dover.
153. Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Salas, E. (1992) Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 828–847
154. McCall, G., Simmons, J. L., (1969). *Issues in Participant Observation: A Text and Reader and Reading*, MA: Addison-Wesley.
155. McCutcheon, D M, Stuart, 1994, F I and Tax, S S, Service quality planning in urban tourism: tradeoffs and resource deployment, in Murphy, P (ed) *Quality Management in Urban Tourism*, Proceedings University of Victoria, Victoria, BC, 56-66
156. McClintock, C., Brannen, D., Maynard-Moody, S. (1979) Applying the logic of sample surveys to qualitative case studies: The case cluster method, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 612–629
157. McIntosh, R. W., Goeldner, C. R. (1990) *Tourism principles, practices, philosophies* (6th ed.). New York: Wiley
158. McKercher, B., Packer, T., Yau, M. K., Lam, P. (2003) Travel agents as facilitators or inhibitor of travel: perceptions of people with disabilities, *Tourism Management*, 24 (4), 465–474

159. Middleton, V. (1994) *Marketing travel and tourism* (2nd ed.). Oxford: Butterworth Heinemann
160. Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
161. Milne, S., Clark, V., Speidel, U., Nodder, C., Dobbin, N. (2008). Information technology & tourism enterprise collaboration: cases from rural New Zealand. In J. Salmon, & L. Wilson (Eds.), *Handbook of research on electronic collaboration & organizational synergy*. Hershey, PA: IGI Publishing, 651–663
162. Mishra, A. A., (2009) A study on customer satisfaction in Indian retail banking, *IUP Journal of Management Research*, 8 (11), 45–61
163. Moncrief, W.C., Marshall, G.W. (2005) The evolution of the seven steps of selling, *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 13–22
164. Montgomery, A. C., Crittenden, K. S. (1977) Improving coding reliability for open-ended questions, *Public Opinion Quarterly*, 41 (2), 235–243
165. Moore, O., Jefferson, F., Crosse, M. (1991) Heuristic guidelines for analyzing technology transfer: application to case studies, *Science Communication*, 12 (3), 298–318
166. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing* 58 (3), 20–38
167. Morse, J. M., Niehaus, L. (2009) *Mixed method design: Principles and procedures*, Walnut Creek, CA: Left Coast Press
168. Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Harris, S. G. (1995) Measuring emotion in open-ended survey responses: an application of textual data analysis, *Journal of Management*, 21 (2), 335–355
169. Murray, K.B. Schlacter, J.L. (1990) The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and variability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (1), 51-5
170. Nisbett, R. E., Ross, L., (1980) *Human inference: strategies and shortcomings of social judgment*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall
171. Nyadzayo, M. W, Khajehzadeh, S. (2016) The antecedents of customer loyalty: a moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262–270
172. O'Connor, P., Frew, A.(2000) Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector: a Delphi study, *Information Technology & Tourism*, 3(3/4), 177–193
173. Oliver, R. L. (1997) *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*, Irwin/McGraw-Hill, New York
174. Oliver, R.L. (1999) Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33–44
175. Orel, F.D., Kara, A. (2014) Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market, *Journal of Retailing and Consumer Service*, 21 (2), 118–129

176. Ostrom, A., Iacobucci, D. (1995) Consumer trade-offs and the evaluation of services, *Journal of Marketing*, 59 (1), 17–28
177. Otto, J. E., Ritchie, J. R. B. (1996) The service experience in tourism, *Tourism Management*, 17 (3), 165–174
178. Padgett, D. K. (2008) *Qualitative methods in social work research* (2nd ed.). Los Angeles: Sage
179. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., Hoagwood, K. (2013) Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research, *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42 (5), 533–544
180. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. Berry, L.L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49 (4), 41–50
181. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12–40
182. Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.), Newbury Park, CA: Sage
183. Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage
184. Pettigrew, A. (1988) *Longitudinal field research on change: theory and practice*. Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin
185. Picchi, D. S. (1992) Lessons in introductory anthropology from the Bakairi Indians in DeVita, P. R., *The Naked Anthropologist: Tales from Around the World.*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 144–155
186. Platt, J., (1992) “Case study” in American methodological thought, *Current Sociology*, 40 (1), 17–48
187. Provost, S., Soto, J. C. (2001) Predicators of pretravel consultation in tourists from Quebec (Canada), *Journal of Travel Medicine*, 8 (2), 66–67
188. Rapp, A., Skinner Beitelspacher, L., Schillewaert, N., Baker, T. (2012) The differing effects of technology on inside vs. outside sales force to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination, *Journal of Business Research*, 65(7), 929–936
189. Reichheld, F.F. (1996) *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*, Boston, Harvard Business School Press, MA
190. Reilly, R. T. (1988) *Travel and tourism marketing techniques* (2nd ed.), Albany, NY: Delmar Publishing
191. Reinartz, W.J., Kumar, V. (2006) *Customer relationship management: a databased approach*, John Wiley & Sons, United States of America
192. Reynolds, K. E., Beatty, S. E. (1999) Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing, *Journal of Retailing*, 75 (1), 11–32

193. Richardson, J. (1996) *Marketing Australian travel & tourism: principles and practice*, Elsterwick, Victoria: Hospitality Press
194. Román, S., Ruiz, S., Munuera, J.L. (2002) The effects of sales training on sales force activity, *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1344–1366
195. Rose, H.(1991) Case studies. In G. Allan, & C. Skinner (Eds.), *Handbook for research students in the social sciences*, London: Falmer
196. Rosenberg, M. J. (2001) *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill
197. Rust, R.T., Zahorik, A.J., Keiningham, T.L. (1995) Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable, *Journal of Marketing*, 59 (2), 58–70
198. Ryan, C., Cliff, A. (1997) Do travel agencies measure up to customer expectation? An empirical investigation of travel agencies' service quality as measured by Servqual. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 6 (2), 1–31
199. Salopek, J.J. (2009) The power of the pyramid, *Training + Development*, 63 (5), 70–75
200. Sanjek, R. (1990) A vocabulary for fieldnotes in Sanjek, R., *Fieldnotes: The Makings of Anthropology*, Ithaca, NY: Cornell University Press, 92–121
201. Sarin, S., Sego, T., Kohli, A.K., Challangala, G. (2010) Characteristics that enhance training effectiveness in implementing technological change in sales strategy: a field-based exploratory study, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (2), 143–156
202. Schensul, S., Schensul, J. J., LeCompte, M. D., (1999) *Essential Ethnographic Methods: Observations, Interviews, and Questionnaires*. Volume 2 of *The Ethnographer's Toolkit*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
203. Seaton, T. V., Bennett, M. M. (1996) *The marketing of tourism products: concepts, issues and cases*, Boston: International Thompson Business Press.
204. Seiders, K., Voss, G.B., Grewal, D., Godfrey, A.L. (2005) Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context, *Journal of Marketing*, 69 (4), 26–43
205. Siddiqi, K. O. (2011) Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh, *International Journal of Business and Management*, 6 (3), 12–36
206. Severing, E. Stahl, T. (1996) *Garanzia di qualità della formazione continua nell'impresa: studi di casi in Europa*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Luxembourg
207. Sigala, M., Christou, E. (2002) Use of Internet for enhancing tourism and hospitality education: lessons from Europe. In K. Wöber, A. Frew, & M. Hitz (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2002*. Innsbruck, Austria, Wien: Springer, Verlag
208. Sigala, M. (2001) Re-engineering tourism education through internet: from virtual classes to virtual communities, *Tourism Society Conference in Tourism Education*. Guildford, England: University of Surrey
209. Sirdeshmukh, D., Singh, J., Barry, S. (2002) Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges, *Journal Marketing*, 66 (1), 15–37

210. Slater, S.F., Narver, J.C. (1994) Market orientation, customer value, and superior performance, *Business Horizons*, 37 (2), 22–28
211. Snepenger, D., Milner, L. (1990) Demographic and Situational Correlates of Business Travel, *Journal of Travel Research*, 28 (4), 27–31
212. Spradley, J. P. (1979) *The ethnographic interview*, New York: Holt, Rinehart & Winston
213. Spradley, J. P. (1980) *Participant Observation*, New York: Holt, Rinehart and Winston
214. Stake, R. (2000) Case studies. In N. Denzin, Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage, 435–454
215. Stamboulis, Y., Skayannis, P. (2003) Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism Management*, 24 (1), 35–43
216. Stocking Jr., G. W., (1983) The ethnographer's magic: Fieldwork in British anthropology from Tylor to Malinowski. In *Observers Observed: Essays in Stocking Jr., G. W., Ethnographic Fieldwork*, Madison: University of Wisconsin Press, 70–120
217. Stoecker, R., (1991) Evaluating and rethinking the case study, *The Sociological Review*, 39 (1), 88–112
218. Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I.A., Nenonen, S. (2009) The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process, *European Journal of Marketing*, 43 (7/8), 890–906
219. Strauss, A. (1987) *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge: Cambridge University Press
220. Strauss, A. Corbin, J. (1998) *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
221. Suárez, L., Díaz, A., Vázquez, R. (2007) Relationship marketing and information technologies: analysis of retail travel agencies, *Journal of Travel Research*, 45 (4), 453–463
222. Swift, R.S. (2001) *Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
223. Szymanski, D.M., Henard, D.H. (2001) Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), 16–35
224. Tedlock, B. (1991) From participant observation to the observation of participation: The emergence of narrative ethnography, *Journal of Anthropological Research*, 47 (1), 69–94.
225. Temperini, V. Gregori, G.L. (2006) What are the perspectives of e-learning in SMEs? The results of a survey, *Conference Proceedings “Widening participation and opportunities by lifelong open and flexible learning in higher education”*, Tallinn
226. Temperini, V., Cardinali, S., Palanga, P., Broglietti, M. (2015) How e-learning in sales training can enhance the tour operator-travel agency relationship, *ARETHUSE Scientific Journal of Economics and Business Management*, 1/2, 77–95
227. Terrill, B. (2008) *My Coverage of Lobby of the Social Gaming Summit*, available at: <http://www.bretterrill.com/2008/06/my-coverage-of-lobby-of-social-gaming.html>. Accessed at 4 February 2015

228. Thomson NETg. (2003) *Thomson job impact study-final results-the next generation of corporate learning: Achieving the right blend*. Naperville, IL: NETg
229. Tsaour, S.H., Yung, C.Y., Lin, J.H. (2009) The relational behavior between wholesaler and retailer travel agencies: evidence from Taiwan, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30 (3), 333–353
230. Valencius, M. (2009) Better, Cheaper, Faster: IBM Identifies, Designs, Deploys and Measures Sales Training to Fit an Accelerated World, *Training + Development*, 63 (6), 60–63
231. VanMaanen, J. (1988) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Chicago: University of Chicago Press.
232. Van Rekom, J., Teunissen, W., Go, F. (1999) Improving the position of business travel agencies: coping with the information challenge. *Information Technology & Tourism*, 2 (1), 15–30
233. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17
234. Wang, C.-Y. (2010) Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs, *Psychology & Marketing*, 27 (3), 252–262
235. Wang, Y., Lo, H.P., Chi, R., Yang, Y. (2004) An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China, *Managing Service Quality: An International Journal*, 14 (2/3), 169–182
236. Weaver, D. B., Lawton, L. J. (2007) Not just surviving, but thriving: perceived strengths of successful US-based travel agencies, *International Journal of Tourism Research*, 10 (1), 41–53
237. Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., Simmering, M. J. (2003) E-learning: Emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7 (4), 245–258
238. Wolfe, R. A., Gephart, R. P., Johnson, T. E. (1993) Computer-facilitated qualitative data analysis: Potential contributions to management research, *Journal of Management*, 19 (3), 637–660
239. Woodruff, R.B., (1997) Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153
240. Woodside, A.G., Carr, J.A. (1988) Consumer Decision Making and Competitive Marketing Strategies: Applications for Tourism Planning, *Journal of Travel Research*, 26 (3), 2–7
241. Woodside, A.G., Lysonski, S. (1989) A general model of traveler destination choice, *Journal of Travel Research*, 27 (4), 8–14
242. Wu, F., Zsidisin, G. A., Ross, A. D. (2007) Antecedents and outcomes of e-procurement adoption: an integrative model. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54 (3), 576–587
243. Xiao, H., Smith, S. L. J. (2006) Case studies in tourism research: a state-of-the-art analysis, *Tourism Management*, 27 (5), 738–749

244. Yin, R. (1981a) The case study crisis: some answers, *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 58–65
245. Yin, R. (1981b) The case study as a serious research strategy, *Knowledge: creation, diffusion, utilization*, 3 (1), 97–114
246. Yin, R. (1999) Enhancing the quality of case studies in health services research, *Health Services Research*, 34 (5), 1209–1224
247. Yin, R. (2003a) *Case study research: Design and methods* (3rd ed), Thousand Oaks: Sage
248. Yin, R. (2003b) *Applications of case study research* (2nd ed), Thousand Oaks: Sage
249. Zhang, D. Nunamaker, J.F. (2003) Powering e-learning in the new millennium: an overview of e-learning and enabling technology, *Information Systems Frontiers*, 5 (2), 207–218
250. Zhang, X., Song, H., Huang, G.Q. (2009) Tourism supply chain management: a new research agenda, *Tourism Management*, 30(3), 345–358
251. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1996) The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60 (2), 31–46
252. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2000) *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (2 ed.), Irwin/McGraw-Hill, London
253. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2006) *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (4 ed.), McGraw Hill, New York, NY
254. Zineldin, M. (2006) The royalty of loyalty: CRM, quality and retention, *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 430–437

APPENDICE I - Traccia intervista tour operator

- Presentazioni e descrizione progetto di ricerca
- Ruolo in azienda del soggetto intervistato e descrizione giornata “tipo”
- Settore turistico: andamento ed evoluzione
- Cambiamento del ruolo dell’agente di viaggio con l’introduzione delle nuove tecnologie
- Storia dell’azienda e numeri indicativi
- Come si sviluppa il processo di vendita di un tour operator
- Servizi a supporto degli agenti di viaggio
- Cambiamento del rapporto tra tour operator e agenti di viaggio
- Perché si è deciso di fornire un servizio di formazione digitale
- Feedback degli agenti in merito alla formazione digitale
- Quali sono i benefici per gli agenti di viaggio
- Come viene percepita la formazione digitale e quali cambiamenti nel rapporto tra tour operator e agenzia di viaggio sono stati riscontrati
- Quali sono i vantaggi per il tour operator
- Ci sono argomenti da approfondire che sono stati tralasciati?

APPENDICE II - Traccia intervista agenzia di viaggio

- Presentazioni e descrizione progetto di ricerca
- Ruolo in azienda del soggetto intervistato e descrizione giornata “tipo”
- Settore turistico: andamento ed evoluzione
- Cambiamento del ruolo dell’agente di viaggio con l’introduzione delle nuove tecnologie
- Storia dell’azienda e numeri indicativi
- Come si sviluppa il processo di vendita di un viaggio
- Cambiamento del rapporto tra tour operator e agenti di viaggio
- Quali sono i servizi a supporto degli agenti di viaggio da parte dei tour operator
- Perché si è deciso di utilizzare un servizio di formazione digitale; quali sono i benefici per gli agenti di viaggio
- La formazione digitale ha comportato un cambiamento nel rapporto tra agenzia di viaggio e tour operator che fornisce tali servizi
- Ci sono argomenti da approfondire che sono stati tralasciati?