

CASO STUDIO

IL MERCATO SCIISTICO IN TRENTINO

ARGOMENTO: Concorrenza tra località sciistiche e scelta del consumatore

DESCRIZIONE DEL MERCATO: Il mercato Trentino del cosiddetto “Turismo Bianco” può essere suddiviso geograficamente in 8 macro Ski-aree:

- Andalo - Paganella
- Monte Bondone
- Madonna di Campiglio - Pinzolo - Marilleva
- Folgaria
- Pampeago - Predazzo - Obereggen
- Passo del Tonale
- Canazei - Belvedere
- Alpe Cermis

Ci troviamo di fronte ad una situazione di oligopolio, cioè di un mercato che è caratterizzato da poche imprese offerenti a fronte di una moltitudine di consumatori, ma nel nostro caso che trattano prodotti differenziati per localizzazione e/o qualità, e che quindi consente loro una certa libertà strategica in fatto di prezzi e quantità. Occorre sottolineare che questo mercato soffre di importanti barriere all’entrata quali gli ingenti investimenti necessari per la creazione di un impianto di risalita e la limitata, e ormai quasi saturata, risorsa prima (le montagne “sciabili” non sono infinite!).

Ognuna di queste località ha un certo grado di interazione con alcune delle altre aree, ma per semplicità tratteremo solo la relazione che intercorre tra le prime 3 località, con la possibilità poi, per similitudine, di poter applicare l’analisi anche alle altre possibili correlazioni.

Prenderemo come punto di riferimento i consumatori residenti nella “Piana Rotaliana”, zona che si estende da Trento verso nord per circa 20 km.

La prima ski area, “Andalo - Paganella”, si localizza esattamente sui monti sovrastanti la nostra zona di riferimento, con una distanza di circa 15 km. Caratterizzata da 50 km di piste con 14 impianti di risalita per una capacità oraria complessiva di circa 27000 persone, quest’area è stata valorizzata da una forte promozione turistica, legata anche alle attività d’intrattenimento extra sciistiche della zona. Per questo viene catalogata come località di alta qualità¹.

La seconda ski area si concretizza nelle piste del “Monte Bondone”, monte situato a circa 30 km dalla “Piana Rotaliana” e proprio sopra la città di Trento. Con i suoi 21 km di piste e i 5 impianti di risalita per una capacità complessiva di circa 30000 pers/h, risulta essere molto gettonata dagli sciatori cittadini del capoluogo di Regione, ma tuttavia rimane in una fascia di qualità medio-alta².

La terza ed ultima area sotto analisi è “Madonna di Campiglio - Pinzolo - Marilleva”, che si trova a più di 60 km dall’area di riferimento, e con i suoi 125 km di piste e 58 impianti di risalita si impone come colosso nel settore, vantando anche una certa regolarità nell’ospitare personaggi vip alzando così ancora la propria reputazione. Viene catalogata come area ad altissima qualità ma anche maggiormente diretta ad una categoria di consumatori ad alto reddito³.

DIFFERENZIAZIONE ORIZZONTALE E VERTICALE: Tornando ai nostri consumatori di riferimento (residenti “Piana Rotaliana”), dove decideranno di trascorrere una giornata sulla neve? Ed ecco che qui entra in gioco

il **trade-off** tra qualità e costo di trasporto. Le diverse qualità delle piste delineano una *differenziazione verticale* di prodotto, dove tutti i consumatori concordano su quale sia il prodotto preferito o migliore, mentre le diverse collocazioni fanno sorgere una *differenziazione orizzontale* di prodotto, ossia una situazione in cui anche se i prodotti hanno qualità omogenea, la localizzazione viene usata come fattore discriminante. Ogni consumatore avrà un proprio massimo budget di spesa (V) che sarà al massimo uguale alla somma del prezzo di riserva che si è disposti a sostenere per uno skipass giornaliero con quella qualità ($P_i(z)$) e del costo di trasporto per raggiungere la località (tx_i). Algebricamente:

$$V \geq P_i(z) + tx_i \quad [\text{Eq. 1}]$$

con t =costo per ogni km percorso x_i

Possiamo scomporre $P_i(z)$ in una funzione del tipo:

$$P_i = \theta_i * (z - z_i) \quad [\text{Eq. 2}]$$

con θ_i =disponibilità a pagare per la qualità

Con z_i indichiamo il limite inferiore della qualità al di sotto del quale il consumatore i non acquisterà. Per semplicità noi considereremo questo livello pari a 0, cioè ogni consumatore sarà disposto a sciare in una località di bassa qualità pur di passare una giornata sulla neve. Integrando [Eq. 1] e [Eq. 2] otteniamo:

$$V \geq (\theta_i * z) + tx_i \quad [\text{Eq. 3}]$$

Il livello di qualità z influisce positivamente sul prezzo P_i che i consumatori sono disposti a pagare per il servizio (più aumenta z più aumenta P_i). Ovviamente il consumatore sceglierà la località che gli permette di trattenere maggior surplus possibile dopo aver sostenuto la spesa (S):

$$\text{MAX } \{V - S\} \quad [\text{Eq. 4}]$$

dove $S = P + tx_i$ con P =prezzo listino

Sostituendo con [Eq. 1] e l'equazione $S = P + tx_i$ otteniamo:

$$\text{MAX } \{P_i(z) + tx_i - (P + tx_i)\} \rightarrow \text{MAX } \{P_i(z) - P\} \quad [\text{Eq. 5}]$$

Sotto il vincolo di razionalità $P_i(z) \geq P$ altrimenti il consumatore non sceglierebbe tale meta.

Supponiamo ora ad esempio che i nostri consumatori abbiano un budget $V=100\text{€}$, stimiamo $t=1.5\text{€}$ e $z=\{1;1.2;1.5\}$ rispettivamente per il livello di qualità medio-alto, alto e altissimo⁴. Con queste condizioni e ponendo [Eq. 3] strettamente uguale, otterremo P_i e θ_i per ogni località:

Località	$V = \theta_i * z + (t * x_i)$	$\theta_i = [V - (t * x_i)] / z$	$P_i = \theta_i * z$
Monte Bondone (qualità medio-alta)	$100 = \theta_i * 1 + (1.5 * 30)$	55€	55€
Andalo - Paganella (qualità alta)	$100 = \theta_i * 1.2 + (1.5 * 15)$	64.58€	77.5€
Madonna di Campiglio (qualità altissima)	$100 = \theta_i * 1.5 + (1.5 * 60)$	6.67€	10€

Riportiamo ora i listini dei prezzi P delle varie mete (prezzi di alta stagione):

Monte Bondone ⁵				
	Adulti	Senior	Junior	Bimbi
1 giorno	28 €	25 €	20 €	14 €
2 giorni	54 €	49 €	38 €	27 €
3 giorni	75 €	68 €	53 €	37.5 €

Andalo – Paganella ⁶				
	Adulti	Senior	Junior	Bimbi
1 giorno	34 €	29 €	24 €	17 €
2 giorni	65 €	55 €	46 €	33 €
3 giorni	95 €	81 €	67 €	48 €

Madonna di Campiglio ⁷				
	Adulti	Senior	Junior	Bimbi
1 giorno	40 €	36 €	28 €	20 €
2 giorni	77 €	69 €	54 €	38 €
3 giorni	115 €	103 €	80 €	57.5 €

⁴ supponiamo che percorrere 1km costi 1,5€ (comprensivo di costo carburante, tempo, costo opportunità, ecc) e che z sia un indice crescente

⁵ listini prezzi stagione alta stagione

Considerando che il nostro esame sia basato su di un adulto, dobbiamo verificare che il vincolo di razionalità sia rispettato e individuare quale meta conferisce più surplus al consumatore:

- Monte Bondone: $P_i > P \rightarrow 55\text{€} > 28\text{€} \rightarrow 55\text{€} - 28\text{€} = 27\text{€ surplus}$
- Andalo - Paganella: $P_i > P \rightarrow 77.5\text{€} > 34\text{€} \rightarrow 77.5\text{€} - 34\text{€} = 43.5\text{€ surplus}$
- Madonna di Campiglio: $P_i < P \rightarrow 10\text{€} < 40\text{€}$

Sotto queste ipotesi sarà “Andalo - Paganella” la scelta del nostro target di riferimento. Lavorando al contrario possiamo ricavarci, per ogni ski area, il budget minimo necessario ai nostri consumatori di riferimento con questi prezzi di listino:

- Monte Bondone: $V \geq S \rightarrow V \geq P + tx_i \rightarrow V \geq 28\text{€} + (1.5 * 30) \rightarrow V \geq 73$
- Andalo - Paganella: $V \geq S \rightarrow V \geq P + tx_i \rightarrow V \geq 34\text{€} + (1.5 * 15) \rightarrow V \geq 56$
- Madonna di Campiglio: $V \geq S \rightarrow V \geq P + tx_i \rightarrow V \geq 40\text{€} + (1.5 * 60) \rightarrow V \geq 130$

Siamo arrivati a questa conclusione basandoci su dati ipotizzati in quanto budget, valorizzazione della qualità e costo del trasporto; si può però affermare quasi con certezza che difficilmente i residenti nella “Piana Rotaliana” si dirigeranno a “Madonna di Campiglio” per una giornata sulla neve vista l’enorme differenza di spesa. Si potrebbe invece ipotizzare una forma di competizione tra Monte Bondone e Andalo, ma possiamo subito rispondere grazie alle evidenze empiriche. Tra le due località si può chiaramente escludere una competizione à la Bertrand vista la presenza di un vincolo di capacità per entrambe le imprese che gestiscono gli impianti di risalita e la differente localizzazione e qualità percepita dai consumatori (prodotto NON omogeneo). Per quanto riguarda una possibile concorrenza alla Cournot, serve sottolineare che è difficile imporre una competizione sulle quantità quando questa variabile sia rappresentata dalla capacità degli impianti, poiché nel breve periodo non è possibile cambiarla e adeguarla a quella della rivale (funzioni di reazione), ma solo nel lungo periodo con l’ausilio di ingenti investimenti.

DISCRIMINAZIONE DI PREZZO: Un’ultima osservazione va data ai prezzi applicati da queste località sciistiche. Dato il sostanziale potere di mercato che ognuna di queste aree vanta, viene applicata una discriminazione di prezzo di 3° grado, dove la base di segmentazione è l’età del consumatore. A ogni gruppo di consumatori viene praticato un prezzo diverso che permetta così all’impresa di raccogliere più surplus possibile. Questa strategia di prezzo viene attuata in situazioni in cui sia possibile suddividere i consumatori in categorie omogenee e con caratteristiche facilmente individuabili, così da evitare episodi di arbitraggio, per riuscire a sfruttare le diverse disponibilità a pagare e l’elasticità delle domande. Nel nostro caso il gruppo “Adulti” è il raggruppamento più numeroso, costituito da individui solitamente in forza lavoro con un reddito fisso e status fisico adatto a praticare sport. Risulta essere il segmento più adatto per applicare il prezzo maggiore vista la maggior disponibilità a livello di reddito e un’elasticità della domanda presumibilmente bassa. Le altre 3 categorie, invece, sono caratterizzate da diversi livelli di status fisici e soprattutto di reddito, visto che si parla di fonti di reddito quali la pensione o la “paghetta settimanale”.

CONCLUSIONE: Terminata l’analisi sulle nostre 3 località possiamo considerare di poter applicare la stessa logica per il confronto diretto tra le altre 8 macro ski aree partendo da diversi consumatori di riferimento. Possiamo presumere che:

1. I turisti provenienti da fuori Regione sceglieranno, in linea di massima, le località dove soggiornare in base alle proprie esigenze cercando le caratteristiche delle località a loro più affini e, ovviamente, tenendo conto del costo complessivo della vacanza;

2. I residenti in Trentino, o comunque gli sciatori “di giornata”, decideranno la propria meta in base alla qualità delle piste e alle loro esigenze, ma soprattutto considerando il costo del trasporto per raggiungerla;
3. La discriminazione di prezzo risulta essere sicuramente un modo efficiente per aumentare il surplus del produttore, facendo leva sulle varie caratteristiche dei consumatori.

Risulta essere una situazione vantaggiosa quella in cui si trovano i gestori degli impianti di risalita delle diverse località. Essi si trovano in una situazione di oligopolio relativamente stabile viste le pesanti barriere all'entrata, ma ognuno con un certo potere di mercato, dove ciascuno ha una parte di consumatori fidelizzati grazie alle diverse localizzazioni. Se un gestore volesse aumentare il flusso di clienti, dovrebbe puntare sulla promozione a livello nazionale per accrescere l'attrattività nei confronti dei turisti e proporre sconti per i residenti in modo tale da ampliare il raggio di “cattura” di possibili clienti, ma senza così incidere sui ricavi provenienti dall'altro target. Il tutto incorniciato con un investimento nella propria qualità percepita (più km di piste, impianti all'avanguardia, ecc.) in modo tale da aumentare la disponibilità massima a pagare di entrambe le tipologie di clienti.