



FONDAZIONE ITS BACT
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE
PER
TECNOLOGIE INNOVATIVE PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI E TURISTICHE

CORSO DI ISTRUZIONE TECNICA SUPERIORE (ITS)
TECNICO SUPERIORE PER LA GESTIONE DI STRUTTURE TURISTICO – RICETTIVE
PROMOZIONE E GESTIONE DI SERVIZI DI GASTRONOMIA MEDITERRANEA

PRINCIPI DI MARKETING TURISTICO, 11.04.2016
ROBERTO FORMATO

UFC3 – MARKETING TERRITORIALE E DELLE IMPRESE TURISTICHE



Programma della giornata

- Il modello bisogni-prodotti
- Le leve del marketing tradizionale
- Caratteristiche dei servizi
- Modello di Gronroos
- Modello di Parasuraman, Zeithmal e Berry
- Misurazione della soddisfazione
- Gestione dei reclami
- Esercitazione



Il modello bisogni-desideri- prodotti (o servizi)

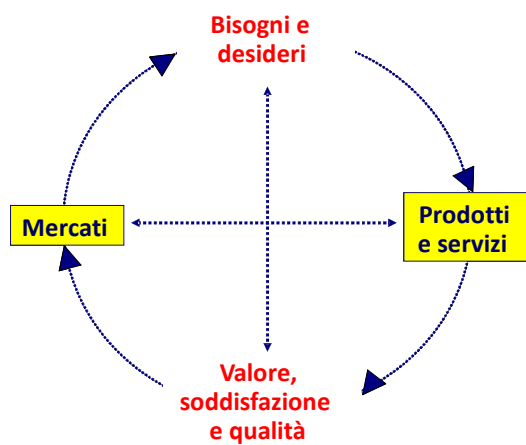
11.4.2016

Roberto Formato

3



Dai bisogni e desideri ai prodotti



“Continua interazione con i mercati per generare l’acquisto di prodotti e servizi turistici che soddisfano determinati bisogni ed esigenze”
(Philip Kotler)

11.4.2016

Roberto Formato

4



Gli elementi di base

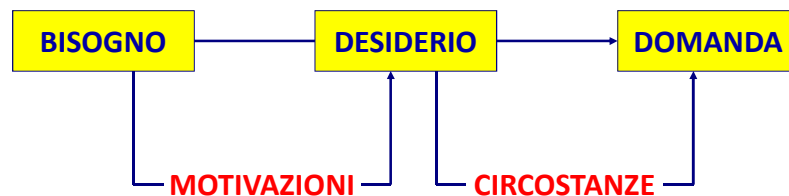
- **Bisogno**: stato di privazione di una data soddisfazione di base
- **Desiderio**: oggetto specifico in grado di soddisfare un determinato bisogno

⇒ Quando un bisogno diventa particolarmente pressante, dà luogo a una **motivazione**, la quale genera determinati desideri

⇒ Se i desideri sono sostenuti da specifiche “**circostanze**”, esterne ed interne, che favoriscono l’acquisto, essi si trasformano in **domanda**

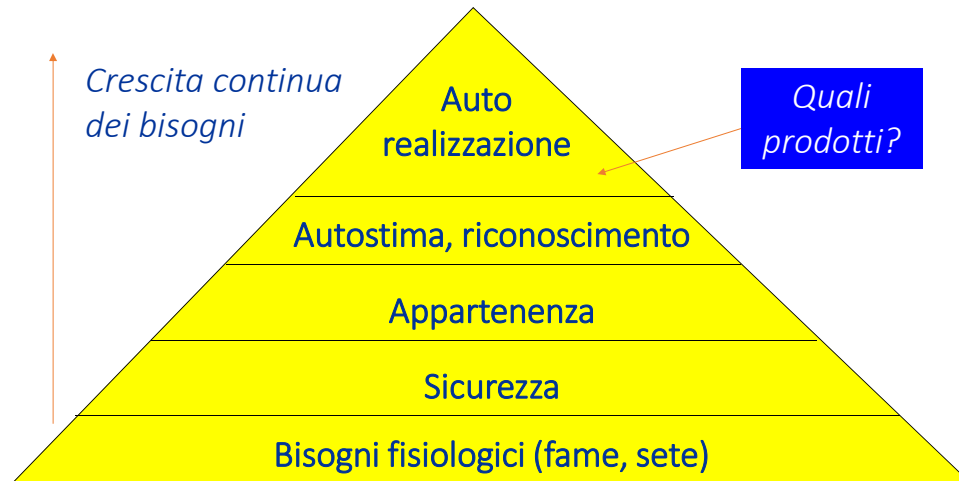


Condizioni perché si sviluppi la domanda





Modello di Maslow



11.4.2016

Roberto Formato

7



Leve tradizionali di marketing

11.4.2016

Roberto Formato

8



Il marketing mix: le quattro «P»

- Definiti i segmenti-obiettivo è necessario impostare le azioni per incrementare le vendite nei loro confronti
- Nel marketing tradizionale, la scelta riguarda quattro variabili, le cosiddette 4 “P”:
 - “**product**” (prodotto/servizio)
 - “**price**” (prezzo)
 - “**place**” (distribuzione)
 - “**promotion**” (promozione)

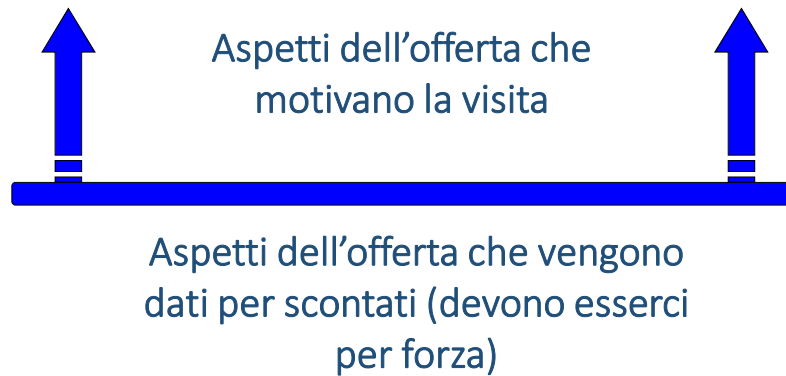


Le decisioni relative al prodotto

- La prima decisione riguarda le caratteristiche del prodotto, le quali includono:
 - gli aspetti **essenziali**, ovvero le caratteristiche fisiche dell'albergo, del museo, di una destinazione
 - gli aspetti **estetici e di ambientazione**
 - gli aspetti **di servizio**: l'aspetto del personale, le modalità di pagamento, le garanzie, i servizi post-vendita
- Per effetto della competizione e dell'evoluzione del consumatore (vedi modello di Herzberg) gli aspetti essenziali tendono ad essere dati per scontati
- Cresce la rilevanza degli aspetti immateriali e legati al servizio



Modello di Herzberg



11.4.2016

Roberto Formato

11



Le decisioni relative ai prezzi

- Quattro metodi essenziali:
 - **cost plus pricing** (ricarico prefissato rispetto al costo del prodotto)
 - metodo del **break-even** (pareggio di costi e ricavi)
 - metodo dei **prezzi correnti** (rispetto a quanto praticato dalla concorrenza)
 - metodo del **valore percepito** (dai clienti)
- La scelta del metodo dipende dal posizionamento del prodotto nella mente dell'acquirente

“Commodity” ↔ “Premium-price”

11.4.2016

Roberto Formato

12



Le decisioni relative alla distribuzione

- Scelta dei canali di distribuzione
 - **attraverso intermediari**
 - ❖ *distribuzione intensiva*
 - ❖ *distribuzione esclusiva*
 - ❖ *distribuzione selettiva*
 - **diretta**
 - **e-commerce**
- Le vendite elettroniche hanno consentito di by-passare i normali canali di distribuzione, che restano validi per i **prodotti a marchio**



Le decisioni relative alla promozione: l'immagine

- Il punto di partenza è la decisione circa l'immagine o il messaggio del prodotto, del servizio, dell'esperienza o dell'organizzazione che si intende promuovere
- L'immagine deve essere **semplice, diretta, attraente, viva e facile da ricordare**
- Costituisce la "**promessa**" di determinate aspettative e vantaggi positivi
- Si concretizza in:
 - un simbolo visivo (**logo**)
 - un messaggio (**slogan**)



Le leve della promozione

La promozione comprende i seguenti strumenti:

- **pubblicità**: qualsiasi forma di presentazione e promozione impersonale di prodotti, servizi, idee, persone o organizzazioni da parte di un garante identificabile
- **pubbliche relazioni**: azioni tese a creare una predisposizione positiva dei clienti nei confronti dell'organizzazione o dei suoi prodotti, promuovendo consenso, simpatia e supporto
- **promozione vendite**: incentivi di breve periodo volti ad incoraggiare l'adozione o l'acquisto di un prodotto o un servizio
- **marketing diretto**: comunicazioni personalizzate a target di domanda precisamente identificati (anche individuali)



Strumenti tradizionali della pubblicità

- Annunci stampa e televisivi
- Materiali di imballaggio
- Pubblicità postale
- Cataloghi
- Bollettini informativi
- Opuscoli e pieghevoli
- Manifesti e volantini
- Film pubblicitari
- Riviste aziendali
- Affissioni stradali
- Materiale espositivo
- Materiale audiovisivo
- Simboli e logo
- Banner pubblicitari su Internet



Strumenti delle pubbliche relazioni

- Stampa
- Discorsi
- Seminari
- Rapporti annuali
- Sponsorizzazioni
- Pubblicazioni
- Relazioni
- Contatti politici
- Rapporti con i media



Strumenti della promozione delle vendite

- Ne esistono diverse tipologie, che condividono i seguenti aspetti:
 - **Comunicazione:** cercano di attirare l'interesse di uno specifico segmento di domanda
 - **Incentivazione:** prevedono qualche agevolazione che aumenta il valore dell'offerta
 - **Invito ad acquistare:** stimolano l'acquisto immediato, senza rinvio a un momento indefinito
- Sono esempio:
 - Concorsi a premi, lotterie, gare di vendita
 - Offerte e vendite speciali
 - Fiere, mostre ed esposizioni
 - Buoni sconto
 - Buoni premio
 - Liquidazioni
 - Agevolazioni di pagamento



Caratteristiche dei servizi



Perché è difficile soddisfare i clienti?

- Perché le imprese curano la qualità tecnica (specifiche del prodotto)
-ma i clienti (turisti) hanno aspettative e desideri difficilmente prevedibili



Componenti dei servizi turistici

- **Beni tangibili**
 - creano l'opportunità per la soddisfazione delle aspettative dichiarate dai visitatori (come visita a un sito archeologico, a un paesaggio o degustazione di un piatto tipico)
- **Beni intangibili espliciti**
 - soddisfano le loro motivazioni dirette, come l'arricchimento culturale, il godimento estetico o la socializzazione
- **Beni intangibili impliciti**
 - sono legati a bisogni ed esigenze più profonde, spesso non dichiarate, come la ricerca di status o la trasgressione



Modelli per la gestione della qualità dei servizi

Si sono sviluppate due “scuole” nella gestione della qualità dei servizi:

- “**Scandinava**”, che fa riferimento a Grönroos e Gummesson
- “**Nord-americana**”, capitanata da Parasuraman, Zeithmal e Berry



Modello di Gronroos

11.4.2016

Roberto Formato

23



Il modello di Gronroos

- Grönroos partì dalla considerazione che i servizi avevano molti elementi di **complicazione**
- Tali elementi determinano molti più “**rischi**” di quanto avviene per altri prodotti, dunque devono essere adeguatamente gestiti

11.4.2016

Roberto Formato

24



Caratteristiche dei servizi

- Intangibilità
- Eterogeneità
- Simultaneità
- Soggettività
- Deperibilità
- Stagionalità



1. Intangibilità

- Alta incidenza di elementi “immateriali”
- Servizi turistici non possono essere visti, assaggiati, percepiti, sentiti o annusati prima dell’acquisto
- E’ importante **rendere il più possibile “tangibili” i servizi**, operando sull’immagine, sul decoro, sull’apparenza, così da ridurre il rischio psicologico dei clienti
 - Es. Mac Donald’s ha grande attenzione per le pulizie, perché questo incide anche sull’impressione di genuinità dei prodotti
 - Es. Rilevanza dell’immagine nella scelta di una destinazione turistica



2. Eterogeneità

- Alto e diversificato numero di soggetti coinvolti nell'erogazione delle componenti del prodotto turistico
- Necessità di coordinare e omogeneizzare l'azione dei differenti soggetti coinvolti nel processo
- E' necessario cercare di individuare i cosiddetti “**momenti critici**”



I momenti della verità

- La soddisfazione del visitatore si genera, in negativo e in positivo, attraverso una pluralità di circostanze, caratterizzate da un più o meno intenso coinvolgimento emotivo
- Una azienda di servizi sperimenta normalmente numerosissimi “momenti della verità” ogni giorno
- $M(t) = F(t) * C(t)$
 - $F(t)$ è il numero delle persone che visitano l'azienda nel giorno (t)
 - $C(t)$ è il numero di contatti che un visitatore ha normalmente nella nel corso di una giornata



La tecnica dei punti di contatto

- Una delle maggiori difficoltà è quella di distinguere tra momenti “**topici**” e momenti di minore rilevanza
- Il primo passo è quello di rilevare tutti i possibili **punti di contatto**
- Successivamente ci si può concentrare su quelli più rilevanti



Come gestire i momenti critici

- E' noto che alcune circostanze sono determinanti dal punto di vista della formazione del **ricordo**
- Occorre dunque fare molta attenzione a:
 - **arrivo**: una buona impressione iniziale condiziona le valutazioni successive (omaggio di gadget oppure voucher per sconti)
 - **partenza**, solitamente “critica” per le attese dovute all'utilizzo di mezzi di trasporto collettivo (aerei, navi e treni)
 - **ritorno a casa** (inviare offerte promozionali o di biglietti d'auguri in occasione di particolari ricorrenze o festività)



3. Simultaneità

- La produzione, erogazione e consumo dei servizi turistici coincidono
- Chi eroga un servizio non può essere separato da chi ne fruisce
- L'atto del servizio è interattivo, dunque la qualità del servizio è fortemente influenzata da eventi estemporanei e/o imprevedibili
 - E' necessario adottare dei **metodi per gestire gli imprevisti**



La gestione degli imprevisti

1. Gli imprevisti “prevedibili”

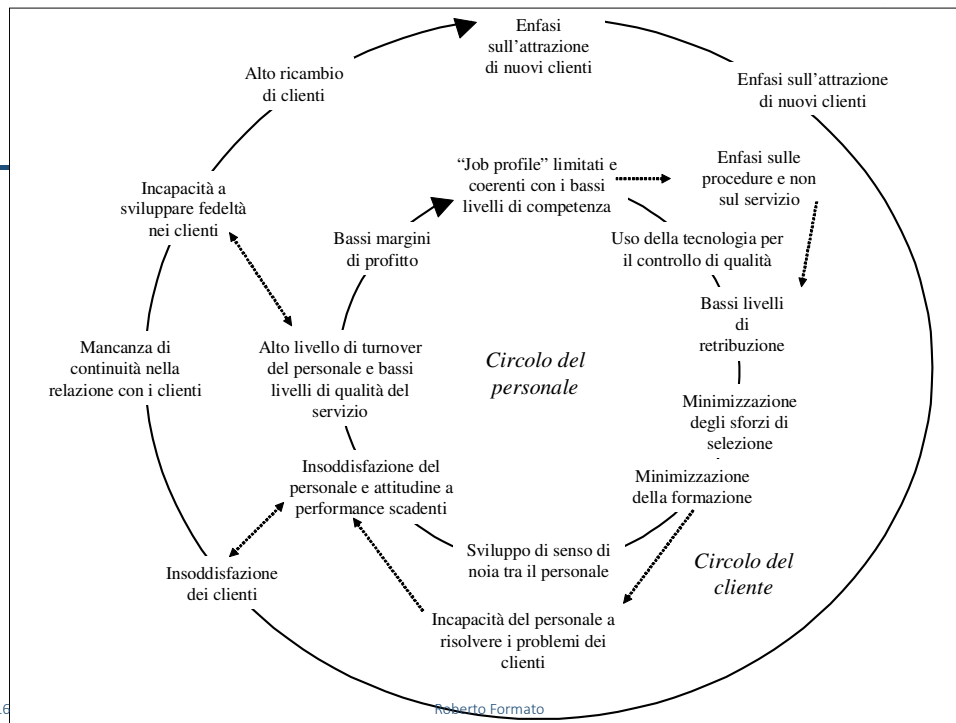
- Sono gestibili progettando attentamente il processo di erogazione del servizio, prevedendo con esattezza ruoli, procedure e modalità di intervento

2. Gli imprevisti “imprevedibili”

- Richiedono una capacità di gestione da parte del personale addetto, che deve dunque essere preparato per gestire situazioni impreviste e deve avere il necessario grado di **autonomia**

Ruolo delle persone

- Gli addetti all'erogazione dei servizi svolgono un ruolo fondamentale, soprattutto nel caso di "prodotti" caratterizzati da un forte coinvolgimento psicologico del turista
- Numerose ricerche hanno cercato di comprendere la natura delle "motivazioni" e i processi che consentono alle persone di dispiegare pienamente le proprie potenzialità
 - strategia, struttura, storia e norme delle organizzazioni possono favorire, oppure no, il potenziale e la produttività dei dipendenti
 - spesso formazione, motivazione ed aspettative dei dipendenti sono inadeguate e in contrasto con la rilevanza del ruolo che essi ricoprono ai fini della soddisfazione del turista





4. Soggettività

- Coinvolgimento del fruitore-turista nel processo d'erogazione del servizio
- La qualità del servizio erogato e percepito è influenzata dall'attitudine e comportamento del turista

➤ Come ridurre la soggettività?

⇒ Vi deve essere dunque una **forte attenzione al processo di erogazione del servizio**, per assicurare una aderenza agli standard (anche attraverso formazione del personale, raccolta di suggerimenti dai clienti, realizzazione di indagini di soddisfazione, etc.)

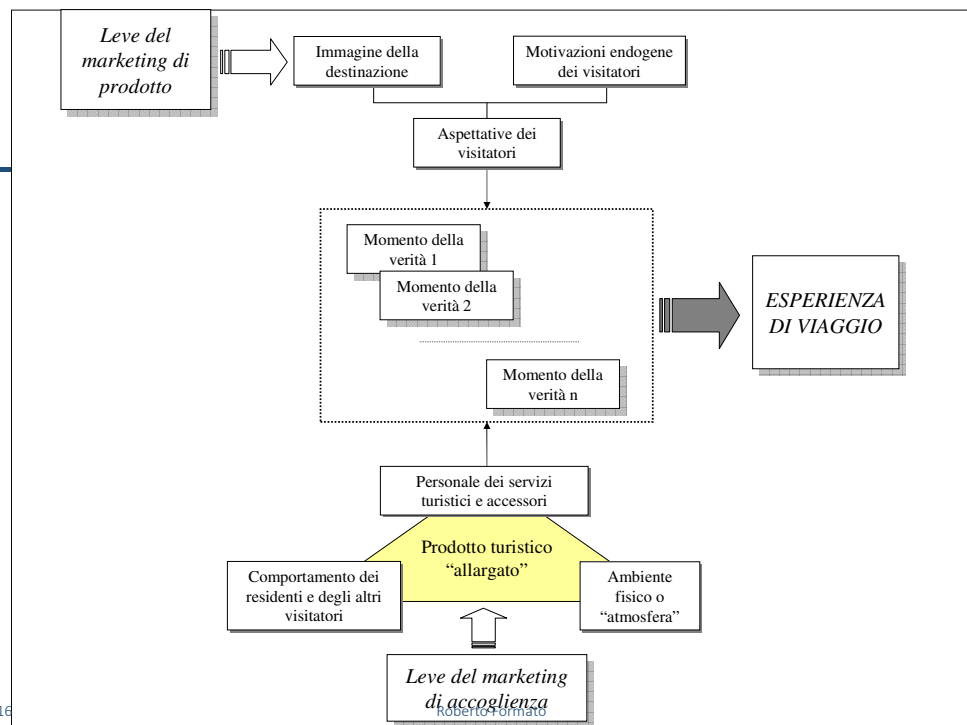


5. Deperibilità

- Fruizione del prodotto turistico è possibile solo nel momento in cui esso è reso disponibile
- Non c'è possibilità di immagazzinarlo e rimandarne la vendita ad un momento di maggiore propensione all'acquisto
 - Forte sensibilità dell'offerta a fluttuazioni impreviste e/o imprevedibili della domanda

6. Stagionalità

- Concentrazione della domanda in specifici periodi dell'anno o anche della settimana
 - **leisure travel**: estate e festività
 - **business travel**: giorni feriali
 - **turismo scolastico**: primavera
- Difficoltà a saturare la capacità produttiva e ad ottimizzare la



Dal marketing tradizionale al marketing dei servizi



- Il turismo è un prodotto turistico che comprende numerose attività di “servizio”
- Nel suo caso **il modello delle 4 “P” non è sufficiente**
- Occorre integrarlo con altre leve che integrino gli **aspetti immateriali** della visita

Leve aggiuntive del marketing dei servizi



Riepilogando, nel marketing dei servizi si utilizzano le seguenti ulteriori leve, che si aggiungono alle “4 P” tradizionali:

- l'**ambientazione**, per accrescere la tangibilità (*physical appearance*)
- l'**approccio del personale**, per ridurre la variabilità e fronteggiare gli imprevisti (*people*)
- il **processo di erogazione del servizio**, per assicurare degli standard (*process*)
- lo **yield/revenue management**, per attrarre la domanda nei momenti di bassa saturazione dell'offerta



Esercizio

- Elencare i “**momenti della verità**” per la città di Napoli

-
-
-
-



SINTESI

- Si confrontano i gruppi A-B e C-D



Modello di Parasuraman, Zeithmal e Berry

11.4.2016

Roberto Formato

43



Il modello

- Secondo Parasuraman, Zeithmal e Berry la qualità dell'esperienza è data dalla **differenza tra servizio atteso e servizio percepito**
- Il servizio atteso differisce però da cliente a cliente e dunque è molto difficile da conoscere

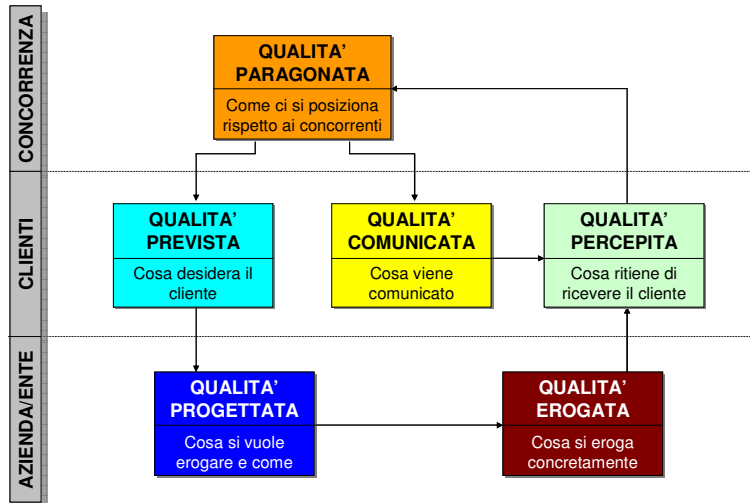
11.4.2016

Roberto Formato

44

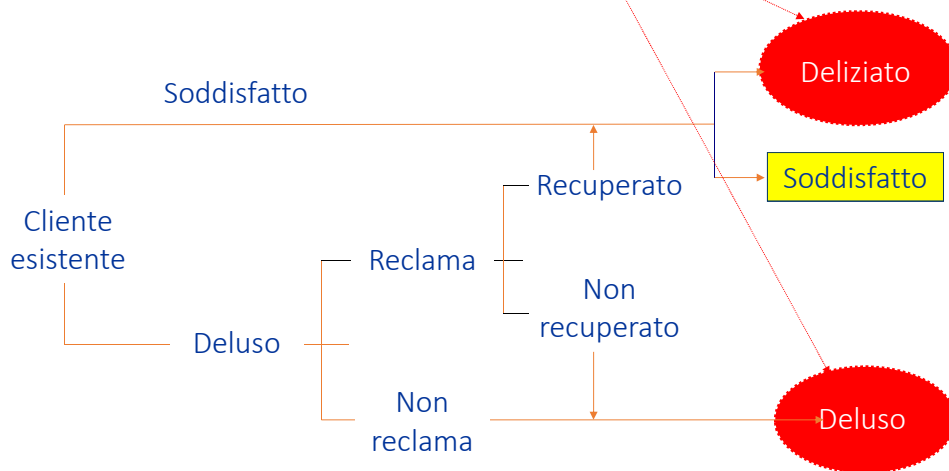


Le discontinuità nella percezione della qualità



Il problema

I clienti più importanti da monitorare!!!



Perché sono importanti i clienti «deliziati» e «delusi»?



- Perché sono quelli che:
 - Ritornano e generano un passaparola positivo
 - Non ritornano e generano un passaparola negativo
- I clienti che reclamano sono una **minoranza** tra quelli insoddisfatti
- Rappresentano però una ricchezza perché consentono di scoprire carenze molto spesso inosservate
- Inoltre un cliente che reclama, se viene soddisfatto, diviene quasi sempre un cliente molto fedele



Misurazione della soddisfazione



Che cosa misurare?

1. Il livello di soddisfazione generale con l'impresa
2. Il livello di soddisfazione relativo a un certo servizio erogato (il pernottamento, la ristorazione, etc.)
3. La fedeltà del cliente
 - Effettiva (in base agli acquisti precedenti)
 - Intenzionale (in base a se dichiara di volere riacquistare)
4. Il passaparola
 - Effettivo (molto difficile da misurare)
 - Intenzionale (in base alla volontà di parlare bene con altri del servizio ricevuto)



Quali aspetti del servizio considerare?

- Tutti
 - E' complesso
 - Richiede troppo tempo
 - Non è concentrato
- "Momenti della verità"
 - Più focalizzato
 - Più gestibile
 - Presta attenzione agli aspetti-chiave

Che strumenti utilizzare per misurare la soddisfazione?



QUESTIONARIO
AI CLIENTI

+

ALTRI
"FEEDBACK"

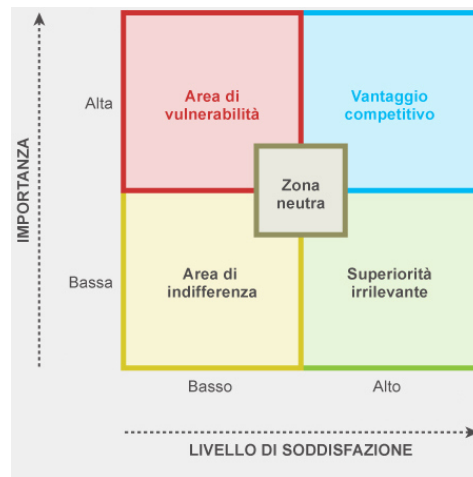


Il questionario

- Strumento normalmente utilizzato nelle strutture ricettive, da compilarsi al momento oppure successivamente (con invio via mail)
 - Il questionario utilizza normalmente la cosiddetta **scala Likert**, cioè una tecnica che misura l'atteggiamento positivo e negativo rispetto ad un certo elemento del servizio
 - la media delle valutazioni misura la "performance del servizio"
 - Per ogni elemento si usa generalmente una scala di accordo/ disaccordo a 5 o 7 passi
- Discutere esempi allegati



La valutazione dei risultati



11.4.2016

Roberto Formato

53



Gli altri feedback

- E' sempre utile integrare i risultati del questionario con altri sistemi
- Questi possono comprendere:
 - le lettere di **reclamo e congratulazione** ricevute
 - le informazioni fornite dal **personale front-line** (colui che è direttamente a contatto con il cliente)

11.4.2016

Roberto Formato

54



Il metodo ServQual

- Alla fine degli anni '80 Parasuraman, Zeithmal e Berry cercarono di individuare un sistema di aspetti standard legati alla qualità del servizio
- Tali aspetti (METODO SERVQUAL) comprendono:

- Affidabilità negli aspetti della transazione
- Prontezza nella risposta
- Competenza
- Facilità di accesso al servizio
- Cortesia del personale

- Chiarezza nella comunicazione
- Credibilità (dell'impresa, delle persone)
- Sicurezza
- Attenzione alle esigenze del singolo cliente
- Tangibilità del servizio



Come utilizzare i risultati delle rilevazioni?

- E' importante impostare un sistema di gestione della qualità che sia orientato al **miglioramento continuo**
- Non importa quanto sia il livello di partenza, l'essenziale è migliorare, poiché **la qualità erogata generalmente progredisce (o peggiora)** attraverso circoli virtuosi (o viziosi) e con questo la performance finanziaria
- Esempio classico è quello del ristorante



Gestione dei reclami

11.4.2016

Roberto Formato

57



Tecniche per la gestione dei reclami

1. Incoraggiare i clienti insoddisfatti a manifestare il proprio reclamo
2. Rispondere velocemente
3. Definire il tipo di risposta da dare
4. Organizzare un sistema di gestione “strategica” interno

11.4.2016

Roberto Formato

58



Incoraggiamento dei clienti

- Per incoraggiare i clienti a comunicare i propri problemi si può:
 - Indicare chiaramente un numero cui rivolgersi (numero verde)
 - Lasciare una card da compilare in albergo o sulla tavola del ristorante
- Invitare comunque esplicitamente i clienti ad esprimere i loro suggerimenti
- Attenzione a non suscitare però impressioni negative (ad esempio non chiamare l'ufficio addetto "ufficio reclami" ma "ufficio qualità")



Risposta veloce

- La risoluzione immediata dei problemi dei clienti è una chiave per la soddisfazione
- Questo si può ottenere:
 - Anticipando il reclamo (se il problema è conosciuto – ad esempio overbooking)
 - Rafforzando i poteri del personale di contatto
 - Informare il cliente che si sta lavorando sul suo problema (se la risposta richiede tempo)
 - Creare una procedura per prioritizzare i reclami e gestire quelli "di routine"

Definire la tipologia di risposte da dare



- L'analisi dei reclami dei clienti porta in genere ad individuare delle situazioni ripetitive
- Queste, se non sono particolarmente critiche, possono in genere essere gestite in maniera standardizzata attraverso:
 - **compensazioni** (voucher, rimborsi in denaro)
 - **follow-up**, comunicando al cliente, attraverso una lettera, che non solo il suo problema è stato gestito, ma anche che il suo reclamo è servito per correggere il modello di funzionamento del servizio

Organizzazione del sistema di gestione strategica



- I reclami devono servire realmente per modificare la maniera in cui i servizi sono gestiti e dunque migliorare la performance dell'impresa
- Questo richiede l'organizzazione di un vero e proprio **sistema di gestione della qualità**, che orienti e monitori le modifiche da apportare
- Tali modifiche devono inoltre essere incorporate nel design dei nuovi servizi



Esercitazione

11.4.2016

Roberto Formato

63



Risoluzione di un caso (A)

11.4.2016

Roberto Formato

64



Case History n. 1

La situazione

- La vicenda si svolge presso un albergo di charme (4 stelle) della città di Napoli
- Si tratta di una struttura che privilegia un rapporto molto personalizzato con clientela (up-market) in gran parte straniera
- Per gli ospiti che giungono in auto l'albergo, che non dispone di un parcheggio di pertinenza, ha una convenzione con un parcheggio privato dove l'auto può essere lasciata a un costo di 25 €/giorno
- Il parcheggio chiude però alle ore 23:00. I clienti che giungono dopo tale ora possono lasciare l'auto davanti all'albergo oppure sulle strisce blu della carreggiata facendo però attenzione che dal mattino successivo occorrerà pagare il parchimetro

Case history n. 2 (segue)



Il problema

- L'arrivo dopo le ore 23:00 è spesso fonte di incertezze e problematiche
- In particolare si è verificato che un cliente, lasciata l'auto sulle strisce blu, abbia l'indomani mattina ricevuto una multa
- Il cliente ha dunque chiesto ai gestori dell'albergo di farsi direttamente carico della multa

Case history n. 1 (segue)



La soluzione

- Valutate se il problema, ricorrente, può essere superato con una modifica procedurale
- Valutate se può essere risolto attraverso una riorganizzazione interna
- Può il problema essere il sintomo di difficoltà organizzative?



Risoluzione di un caso (B)



Case history n. 2

La situazione

- La vicenda si svolge presso un albergo d'affari (4 stelle) ubicato alla periferia di Napoli
- La struttura privilegia un rapporto con la clientela di tipo professionale
- Il contatto con i clienti si svolge in maniera routinaria, senza personalizzazione del servizio



Case history n.2 (segue)

Il problema

- Un cliente, in apparente stato di malessere, chiede in serata un sonnifero al receptionist di turno, che provvede a servirgli un medicinale "leggero", utilizzabile senza prescrizione medica
- L'indomani mattina, la governante riferisce al receptionist (diverso dal precedente) che la camera è stata imbrattata
- Il cliente lascia la struttura saldando regolarmente il proprio conto (circa 200 euro per la camera per due persone)
- Il direttore dell'albergo verifica successivamente come la camera abbia subito danni piuttosto ingenti, valutabili in circa 800 euro
- Il receptionist viene severamente richiamato in quanto il direttore avrebbe voluto essere stato avvertito prima del saldo del conto, in modo da addebitare il costo al cliente



Case history n. 2 (segue)

La soluzione

- Costruite un albero decisionale che consenta di valutare:
 - Quali erano le alternative di comportamento a disposizione del receptionist
 - Quali erano le soluzioni che il direttore d'albergo avrebbe potuto utilizzare
- E' la soluzione di richiedere un risarcimento dei danni l'unica praticabile (o la migliore?)



Risorse



Bibliografia

- Gronroos C. (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration
- Herzberg F. e al. (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley.
- Gronroos C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington: Lexington Books
- Handy C. (1976), *Understanding Organizations*, Londra: Penguin Books
- Herzberg F. e al. (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley
- Kotler P. (1986), *Marketing Management – Torino*: Isedi
- Maslow A. (1943), "A Theory of Human Motivations", *Psychological Review*, 50, 370-396
- Normann R. (1995), *La Gestione Strategica dei Servizi*, 2^o ed., Milano: Etas Libri
- Van Ossel G., Stremersch S. e Gemmel P. (2003), "Customer satisfaction and complaint management", in Van Looy B., Gemmel P. e Van Dierdonck R., *Services Management. An Integrated Approach*, Harlow: Prentice Hall
- Williams C. e Buswell J. (2003), *Service Quality in Leisure and Tourism*, Wallingford: CABI
- Zeithmal V.A., Parasuraman A. e Berry L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*, New York: Free Press