

Capitolo 1: Il marketing del turismo

L'orientamento al cliente

Scopo di un'impresa è **creare e mantenere clienti** soddisfatti e redditizi. I clienti vengono attratti e mantenuti quando i loro bisogni sono soddisfatti. Essi non solo ritornano ma in più parlano ad altri in termini positivi della propria esperienza. I manager capaci comprendono che i profitti vanno correttamente interpretati come il risultato di una buona gestione dell'azienda ma non come il suo unico scopo.

Il marketing nell'industria turistica

L'importanza del marketing

L'**industria del turismo e dell'accoglienza** è una delle più importanti del mondo. La competenza nel marketing delle grandi imprese ha creato un ambiente di marketing alquanto competitivo. Il marketing rappresenta una filosofia necessaria per tutti i manager.

Il marketing del turismo

Le attività che vengono definite come turismo sono racchiuse in due industrie principali, quelle dell'accoglienza e dei viaggi. Un marketing dell'accoglienza vincente dipende in larga misura dall'industria dei viaggi nel suo complesso. Pochi settori sono tanto interdipendenti quanto quello viaggi-accoglienza. Tale interdipendenza è in continua crescita; l'industria dei viaggi richiederà professionisti di marketing che facciano fronte ai mutevoli bisogni del consumatore grazie a strategie creative basate su solide competenze di marketing. Il **marketing** è un processo sociale e gestionale mediante il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò che desiderano e di cui hanno bisogno attraverso la creazione e lo scambio di prodotti e di valore con altri.

Bisogni, esigenze e richieste

Bisogni. Il concetto più elementare sotteso al marketing è quello dei **bisogni umani**; un bisogno umano è uno stato di privazione percepita. La definizione include i bisogni fisici essenziali ma anche i bisogni sociali di appartenenza, affetto, divertimento e svago. Quando un bisogno non è soddisfatto si determina un vuoto. Una persona insoddisfatta avrà due alternative: creare un oggetto che soddisfi il bisogno o tentare di ridurlo. Nelle società industrializzate le persone cercano di trovare o ideare oggetti che soddisfino i loro desideri, in quelle meno sviluppate cercano di ridurre i desideri entro i limiti di ciò che è disponibile.

Esigenze. Il secondo concetto concerne le **esigenze umane**, cioè le forme assunte dai bisogni umani, plasmate dalla cultura. Le esigenze rappresentano il modo attraverso il quale le persone esprimono i loro bisogni e sono descrivibili in termini di oggetti che soddisfano tali bisogni. Quando le persone sono esposte a più oggetti che suscitano il loro interesse e desiderio, i produttori cercano di fornire più prodotti e servizi in grado di coprire tali esigenze.

Richieste. Le persone hanno esigenze quasi illimitate, ma risorse limitate. Scelgono prodotti che generano la massima soddisfazione in rapporto al loro denaro. Quando le esigenze sono supportate dal potere d'acquisto divengono **richieste**.

Le aziende capaci di distinguersi dedicano grande cura all'apprendimento e alla comprensione dei bisogni, delle esigenze e delle richieste della clientela; conducono ricerche sui consumatori, sulle preferenze e avversioni; osservano i consumatori alle prese con i propri prodotti e con quelli della concorrenza.

Prodotti

Un **prodotto** è qualsiasi cosa (bene o servizio) che possa essere offerto per soddisfare un bisogno o un'esigenza. Quelli più disponibili e meno costosi sono soggetti a essere acquistati prima e con più frequenza. Il concetto di prodotto non si limita ai soli beni fisici ma incorpora anche concetti diversi come esperienze, persone, luoghi, organizzazioni, idee.

Valore, soddisfazione e qualità

I consumatori effettuano scelte d'acquisto basate sulla loro percezione del valore associato ai vari prodotti e servizi. Il **valore per il cliente** è la differenza tra i benefici che il cliente consegue dal possesso e uso di un prodotto e i costi per ottenere il prodotto stesso. I costi possono essere di natura

monetaria e non monetaria. Nel settore turistico, uno dei costi non monetari per il cliente è costituito dal tempo. Una delle sfide più difficili per il management è aumentare il valore del loro prodotto agli occhi del cliente target. La soddisfazione del cliente dipende dalla prestazione percepita rispetto alle aspettative di un cliente verso un prodotto in termini di trasferimento di valore. Se la prestazione di un prodotto non raggiunge le aspettative del cliente, il compratore è insoddisfatto. Se la prestazione coincide con le aspettative, il compratore è soddisfatto. Se la prestazione supera le aspettative, il compratore è felice. Le aspettative del cliente si fondano sulle passate esperienze d'acquisto, sull'opinione di amici, sulle informazioni e le promesse di produttori e concorrenti. Lo scopo del marketing è di generare customer value, valore per il cliente, in modo redditizio. La qualità può essere definita come "assenza di difetti", ha inizio con i bisogni del cliente e termina con la soddisfazione del cliente. L'obiettivo principe dell'odierno movimento per la qualità totale è divenuto la customer satisfaction totale. Nelle aziende focalizzate sulla qualità, gli addetti al marketing ricoprono due ruoli centrali: devono partecipare all'ideazione di strategie funzionali al buon andamento degli affari mediante una qualità totale di eccellenza, devono fungere da tutori del cliente, protestando quando il prodotto o servizio non è all'altezza; devono operare perché il marketing e la stessa produzione siano improntati sulla qualità e devono assolvere ogni attività di marketing secondo standard elevati.

Scambio, transazioni e relazioni

Nel marketing lo scambio ha luogo quando le persone decidono di soddisfare bisogni ed esigenze mediante un'interazione. Lo **scambio** è l'atto di ottenere un oggetto desiderato in cambio di qualcosa. Una transazione prevede almeno due articoli con un valore, nonché delle condizioni, un tempo e un luogo sui quali esiste accordo. La transazione di marketing fa parte del più largo concetto di **marketing di relazione**. Gli operatori abili lavorano alla costruzione di relazioni con i clienti, i distributori, i commercianti e i fornitori cui viene attribuito valore. Il marketing è particolarmente indicato con quei clienti che possono avere influenza sul futuro dell'azienda. Nell'industria turistica il marketing di relazione è indicato: fra rivenditori di servizi connessi al turismo, fra rivenditori di servizi connessi al turismo e fornitori chiave, fra le imprese che operano nel settore e i loro dipendenti, fra le imprese che operano nel settore e le loro agenzie di marketing.

Mercati

Un **mercato** è un insieme di compratori reali e potenziali che potrebbero operare una transazione con un venditore. L'ampiezza del mercato dipende dal numero di persone che palesano un bisogno comune, dispongono del denaro o di diverse risorse che interessino altri, e sono disposte a offrire tali risorse in cambio di quel che vogliono. I venditori costituiscono l'industria e i compratori il mercato, le due controparti sono legate attraverso quattro canali. I venditori offrono i prodotti al mercato, al quale forniscono anche le informazioni concernenti questi beni. Il mercato contraccambia con denaro e informazioni.

Marketing

I venditori devono ricercare i compratori, identificarne i bisogni, ideare prodotti desiderabili, promuoverli, consegnarli e stabilirne il prezzo. Queste attività, dallo sviluppo del prodotto alla ricerca, dalla comunicazione alla distribuzione, dal pricing all'erogazione dei servizi, costituiscono le attività essenziali del marketing. I consumatori fanno marketing quando ricercano i beni occorrenti a prezzi compatibili.

Gestione del marketing

Con **gestione del marketing** si intende il processo di analisi, pianificazione, implementazione e verifica dei programmi volto ad avviare, costruire e mantenere scambi vantaggiosi con il target allo scopo di conseguire gli obiettivi della società. Il più delle volte si pensa al **responsabile marketing** come a una figura che trova clienti in numero sufficiente ad acquistare l'attuale produzione dell'azienda. Il responsabile marketing è deputato a conformare il livello, il tempo e la composizione della domanda ai prodotti e servizi offerti dall'azienda.

Filosofie di gestione del marketing

Le imprese esplicano le loro attività di marketing alla luce di cinque orientamenti base: produzione, prodotto, vendita, marketing e marketing sociale. L'**orientamento alla produzione** rappresenta una delle più antiche linee guida alla vendita. Tale filosofia richiede che i consumatori prediligono i prodotti disponibili e convenienti, e che pertanto la gestione dovrebbe focalizzarsi sull'efficienza produttiva e distributiva. Secondo l'**orientamento al prodotto** i consumatori preferiscono i prodotti e le forme di prodotto esistenti, e dunque il management deve operare per sviluppare versioni valide di questi prodotti. L'**orientamento alla vendita** afferma che i consumatori non compreranno mai beni dell'azienda in quantità sufficiente a meno che l'azienda stessa non dispieghi un notevole sforzo di vendita e di promozione. L'orientamento alla vendita non stabilisce una relazione di lungo periodo con il cliente, giacché non si focalizza sull'ideazione di un prodotto che incontri le esigenze del mercato ma sulla cessione della propria merce. L'**orientamento al marketing** è una filosofia azienda recente. Molte aziende si affidano a questa linea, secondo la quale il conseguimento degli obiettivi aziendali dipende dalla capacità di determinare i bisogni e le esigenze dei mercati target e di trasferire la soddisfazione desiderata in modo efficiente ed efficace rispetto alla concorrenza. L'**orientamento al marketing sociale** sostiene che l'impresa dovrebbe individuare i bisogni, le esigenze e gli interessi dei mercati obiettivo e trasferire la soddisfazione desiderata con più efficacia ed efficienza della concorrenza, attraverso un'azione che preservi o migliori il benessere della società e del consumatore. L'orientamento al marketing puro ignora i conflitti che potrebbero insorgere tra le esigenze dei consumatori nel breve periodo e i bisogni della società sul lungo periodo.

Capitolo 2: Il servizio nel marketing del turismo

La cultura del servizio

Alcuni manager pensano alla propria attività solo in termini di beni tangibili. Uno dei compiti più importanti di un'impresa dell'accoglienza è quello di potenziare il lato dei servizi. Fulcro della **cultura del servizio** è servire e soddisfare la clientela. Una cultura del servizio incoraggia i dipendenti a risolvere i problemi della clientela.

Caratteristiche del marketing dei servizi

Gli operatori di marketing dei servizi devono concentrarsi su quattro caratteristiche: intangibilità, inseparabilità, variabilità, deperibilità.

A differenza dei prodotti fisici, i servizi non possono essere visti, assaggiati, uditi, prima dell'acquisto. Nell'industria del turismo molti dei prodotti commercializzati sono esperienze intangibili. Per ridurre l'incertezza causata dall'**intangibilità del servizio**, i compratori ricercano prove tangibili che forniscano informazioni e sicurezze sul servizio. L'aspetto esterno di un albergo è la prima cosa che un ospite nota al suo arrivo.

Quasi tutti i servizi correlati all'accoglienza prevedono che cliente e fornitore debbano essere contemporaneamente presenti perché la transazione abbia luogo. Il contatto personale-clientela è parte integrante del prodotto. L'**inseparabilità del servizio** significa anche che i clienti sono parte del prodotto. Il cliente utilizza Internet per ricercare informazioni ed effettuare prenotazioni, divenendo così parte del "personale" conseguendo diversi vantaggi: abbassamento di prezzi, incremento di valore, personalizzazione e riduzione dei tempi d'attesa.

I servizi sono estremamente variabili. La loro qualità dipende da chi li fornisce e da quando e dove vengono forniti. Esistono varie ragioni per la **variabilità del servizio**. I servizi vengono prodotti e consumati contemporaneamente.

I servizi non possono essere immagazzinati; stante la **deperibilità del servizio**, alcuni alberghi addebitano il servizio anche a quei clienti che mancano di presentarsi dopo aver prenotato. Se i servizi mirano a massimizzare le entrate, i gestori devono armonizzare disponibilità e domanda, giacché non possono sostenere un eccesso di invenduto.

Strategie gestionali per le aziende di servizi

Le imprese di servizi capaci usano il marketing per conseguire un solido posizionamento nei mercati target prescelti. Le merci di un produttore di beni tangibili possono giacere sugli scaffali in attesa della clientela; in un'impresa di servizi, i clienti e il personale a contatto con il pubblico interagiscono per creare il servizio. Le aziende di successo focalizzano la loro attenzione sia sui dipendenti che sui clienti. Esse sono consapevoli della **catena servizio-profitto**, che correla l'erogatore del servizio alla soddisfazione di dipendenti e clienti. Questa catena conta cinque anelli: *redditività delle attività di servizio e crescita*, eccellenti performance economiche dell'azienda di servizi; *clientela soddisfatta e fedele*, clienti soddisfatti che rimangono fedeli; *maggior valore del servizio*, maggiore efficacia ed efficienza nella creazione di valore e nell'erogazione del servizio al cliente; *personale di servizio soddisfatto e produttivo*, dipendenti più soddisfatti e fedeli; *qualità del servizio interno*, selezione e addestramento del personale.

Marketing interno significa che l'azienda deve addestrare e motivare il personale di prima linea e quello di supporto affinché lavori armonicamente per generare la customer satisfaction. Il marketing interno è propedeutico al marketing esterno. L'espressione **marketing interattivo** indica che la qualità percepita del servizio dipende dalla qualità dell'interazione compratore-venditore durante il realizzarsi del servizio. Nel marketing del prodotto, spesso la qualità del bene dipende dalle modalità di ottenimento del prodotto. Nell'ambito dei servizi la qualità dipende sia dal fornitore del servizio sia dalla qualità del servizio fornito. Attualmente, con l'aumento di costi e l'inasprimento della competizione, con la diminuzione di produttività e di qualità, le aziende di servizi sono chiamate al compito di evolvere in tre aree chiave del marketing: la differenziazione competitiva, la qualità del

servizio e la produttività. In questi tempi di intensa competizione sul prezzo, gli addetti al marketing dei servizi lamentano la difficoltà di differenziare i propri servizi da quelli della concorrenza. Finché i clienti non percepiscono differenze tra i servizi delle diverse società, non prestano attenzione al fornitore bensì al prezzo. L'alternativa alla competizione sul prezzo risiede nello sviluppo di un'offerta, di un'erogazione e di un'immagine differenziate. Il tasso di fedeltà della clientela è l'indicatore di qualità più significativo. Sebbene un servizio di qualità superiore generi superiore customer satisfaction può anche comportare costi superiori. Tuttavia, gli investimenti nei servizi sono bilanciati dall'incremento delle vendite e del tasso di fedeltà dei clienti.

La non-proprietà del servizio come vantaggio per il cliente

Fruendo di un servizio, il cliente non ha la proprietà del prodotto. I vantaggi della non-proprietà comprendono l'onere di pagare soltanto le camere effettivamente utilizzate senza dover mantenere degli appartamenti.

La gestione del personale come elemento del prodotto

Nell'industria dell'accoglienza, la forza lavoro costituisce un elemento chiave del mix di prodotto e di marketing. Quindi le funzioni risorse umane e marketing devono lavorare in accordo. Il selezionatore deve assumere dipendenti capaci e cordiali, definendo politiche atte a supportare relazioni positive fra il personale e gli ospiti.

La gestione della coerenza

La coerenza è un fattore determinante del successo di un'azienda di servizi. Essa indica che i clienti riceveranno il prodotto atteso senza sorprese sgradite. La discontinuità della domanda può avere un grande impatto sulla coerenza. Sebbene sia impossibile eliminare completamente tale variabile, i manager devono adoperarsi per sviluppare un prodotto quanto più possibile coerente. I clienti moderni sono ben informati e hanno imparato ad aspettarsi un'offerta conforme alle loro richieste.

Una panoramica delle caratteristiche dei servizi: il modello della servuction

Il termine *servuction* fu creato per descrivere un sistema di produzione dei servizi. In alcuni casi è possibile governare l'interazione fra clienti. L'interazione dei clienti può avere natura positiva. Spesso gli ospiti degli alberghi si scambiano informazioni sulle cose da fare nella zona. La direzione sarà felice di stimolare simili interazioni. Il modello mostra l'inseparabilità del dipendente e del cliente dal sistema di erogazione del servizio. L'ambiente fisico, la clientela e il personale sono visibili al cliente. In sede di pianificazione, il management di un'azienda di servizi deve decidere che cosa far vedere alla clientela e che cosa tenere riservato. Il modello della servuction mostra che l'esito del servizio è influenzato da una moltitudine di elementi variabili.

Capitolo 3: L'ambiente di marketing

L'ambiente di marketing di un'impresa è composto dagli attori e dalle forze esterne che influenzano la sua capacità di sviluppare e di mantenere con successo nel tempo, transazioni con i propri clienti. L'ambiente di marketing è costituito da un **microambiente** e da un **macroambiente**. Il primo consiste nell'insieme di attori e forze vicine all'impresa, che possono influenzare la sua abilità di servire i propri clienti. Il secondo è composto dalle maggiori forze sociali che influenzano l'intero microambiente: forze demografiche, economiche, naturali, tecnologiche, politiche, competitive e culturali.

Il microambiente

Il compito del management è creare offerte attraenti per i diversi mercati obiettivo. Gli attori principali sono: i fornitori, gli intermediari, i clienti e l'insieme più vasto del pubblico in generale. I manager che si occupano di marketing non lavorano nel vuoto ma a stretto contatto con il top management e con le altre funzioni aziendali.

I **fornitori** procurano all'impresa le risorse necessarie per produrre beni e servizi. La ricerca e la relativa verifica dei fornitori di servizi di base (trasporto, pernottamento, ristorazione, divertimento), di cui hanno bisogno i turisti in visita ad una destinazione è anche uno dei compiti degli uffici di promozione turistica delle destinazioni.

Gli **intermediari di mercato** sono un gruppo di fornitori specializzati nell'offrire all'impresa servizi di promozione e distribuzione dei suoi beni e servizi. Essi aiutano le imprese turistiche a trovare clienti o ad aumentare le vendite, e includono le agenzie di viaggio, i tour operator e i rappresentanti di hotel. Le **agenzie di marketing** aiutano l'impresa a formulare e implementare le sue strategie e i suoi piani di marketing. Questi fornitori includono le agenzie pubblicitarie, di pubbliche relazioni e quelle che erogano servizi di marketing diretto. Esse lavorano direttamente con l'impresa e si associano alle società che conducono indagini di mercato, alle società di consulenza attive in questo campo.

Gli **intermediari finanziari** includono banche, istituti di credito, compagnie di assicurazione e altre aziende che aiutano le imprese turistiche a finanziare le proprie attività o ad assicurarsi dai rischi connessi.

Il macroambiente

L'impresa e i suoi concorrenti, gli intermediari, i clienti e tutti i tipi di pubblico operano in un ambiente di marketing più vasto in cui vi sono sia opportunità che minacce. L'impresa deve quindi conoscere e far fronte a tutte queste forze. Il macroambiente è composto da sette principali forze: i concorrenti, l'ambiente socio-demografico, l'ambiente economico, l'ambiente naturale, l'ambiente tecnologico, l'ambiente politico e normativo e l'ambiente culturale.

I concorrenti

Ogni impresa fronteggia una vasta gamma di concorrenti. Il principio basilare del marketing afferma che per avere successo un'azienda deve soddisfare i desideri e i bisogni dei suoi clienti meglio dei suoi concorrenti. Le imprese più grandi possono permettersi strategie più dispendiose mentre quelle più piccole possono permettersi strategie adatte alle loro dimensioni. Un'impresa dovrebbe monitorare tre variabili quando analizza i propri competitor: la *quota di mercato* dei concorrenti diretti; la *quota di notorietà*; la *quota di preferenze*. Ogni impresa si trova di fronte a quattro livelli di concorrenza: la concorrenza diretta delle altre aziende che offrono prodotti e servizi simili agli stessi clienti e a un prezzo simile; la concorrenza di tutte le imprese che forniscono lo stesso prodotto o classe di prodotto; la concorrenza più ampia di tutte le imprese che forniscono lo stesso servizio; la concorrenza di tutte le aziende che cercano di conquistare la quota di consumo dei possibili clienti. Due forze che influenzano la competizione in un mercato sono la capacità delle imprese di entrarvi e di uscirne. Le barriere all'entrata ostacolano ad altre imprese l'entrata nel mercato, e quelle

all'uscita ostacolano alle imprese che vi operano l'uscita. Un settore con basse barriere all'entrata è quello delle agenzie di viaggio.

Ambiente socio-demografico

La demografia è lo studio della popolazione in termini di quantità, densità, località, età, ed altri indicatori. Questi fattori demografici sono molto rilevanti per il marketing, perché i mercati sono fatti di persone. Il trend demografico più importante è il cambio della struttura generazionale; all'interno di ogni fascia d'età si possono individuare segmenti-obiettivo più specifici. Oggigiorno si assiste a uno spostamento della popolazione lontano dalle grandi città verso centri urbani di minori dimensioni. Le popolazioni di tutti i paesi occidentali presentano livelli di scolarizzazione sempre crescenti, l'aumento di persone secolarizzate accresce la domanda di prodotti di qualità.

L'ambiente economico

Il mercato richiede non solo la presenza di persone, ma anche che queste abbiano un certo potere d'acquisto. L'ambiente economico consiste nell'insieme di fattori che influenzano il potere d'acquisto dei consumatori e il relativo comportamento di acquisto e di consumo. Negli ultimi anni si è manifestata la necessità di fornire prodotti e servizi di elevato valore. Si tratta di offrire la giusta combinazione di qualità/prezzo a consumatori divenuti sempre più attenti. Nei Paesi industrializzati la distribuzione dei redditi disponibili per l'acquisto di prodotti turistici può essere classificata utilizzando quattro classi di popolazione: la classe più elevata; la classe media; la classe operaia; la classe più povera.

L'ambiente naturale

L'ambiente naturale è composto da tutte le risorse naturali che sono necessarie e influenzate dallo svolgimento dell'attività di marketing. Le comunità locali a elevato interesse turistico si stanno sempre più accorgendo che la conservazione dell'ambiente è considerato anche dal punto di vista economico. Alcuni modi per proteggere l'ambiente sono il riciclaggio dei rifiuti, la riduzione dell'inquinamento e l'utilizzo di acqua depurata.

L'ambiente tecnologico

La tecnologia è una delle forze che più radicalmente modificano la vita, anche in campo turistico la tecnologia apre nuove orizzonti. La tecnologia influenza il settore turistico in molti modi: dai sistemi di automazione delle procedure di pagamento dei conti ai sistemi che aiutano la programmazione delle risorse fino ai sistemi di prenotazione automatizzati. Internet ha avuto un profondo effetto sul settore turistico poiché ha creato un nuovo canale di vendita per viaggi e vacanze, la maggior parte degli operatori del settore hanno creato la propria presenza online.

L'ambiente politico

Le decisioni di marketing sono fortemente influenzate dai mutamenti dell'**ambiente politico**, composto dalle leggi, dagli organi di governo e dai gruppi di opinione che condizionano e limitano l'attività delle organizzazioni. Gli enti pubblici sono coinvolti nella regolamentazione e nel controllo di tutto, dalle procedure antincendio al trattamento dei cibi. Le leggi e le regole in campo economico sono promulgate per tre motivi: proteggono le imprese da eventuali comportamenti scorretti da parte dei concorrenti; proteggono i consumatori da eventuali pratiche scorrette; proteggono la società nel suo complesso da comportamenti spregiudicati da parte delle imprese. La legislazione economica applicata a livello globale è notevolmente cresciuta di rilevanza negli ultimi anni; gli Stati Uniti possiedono un corpus legislativo molto più ampio su temi come la concorrenza, la correttezza delle pratiche commerciali, la protezione dell'ambiente, la sicurezza dei prodotti, i prezzi. Per fare applicare le leggi i governi creano speciali organi ed enti che possono influire notevolmente sulla performance di mercato delle imprese. Il potere dell'esecutivo è tale che può influenzare un'impresa turistica senza neppure promulgare una legge.

L'ambiente culturale

L'ambiente culturale è costituito da istituzioni e da altre forze che influiscono sui valori, le percezioni, le preferenze e i comportamenti fondamentali della società. Le caratteristiche culturali possono influenzare il processo decisionale di marketing. Ogni società presenta al suo interno delle sottoculture, ossia dei gruppi di persone che condividono sistemi di valori basati su situazioni o espe-

rienze comuni. I naturalisti e gli ambientalisti, i teenager e le donne che lavorano sono tutti esempi di sottoculture.

Fattori ambientali correlati

Gli elementi ambientali sono in genere legati tra loro. L'incertezza relativa alle condizioni di stabilità internazionale e quindi alle condizioni di sicurezza susseguente agli attacchi terroristici dell'11 settembre e al rischio di guerra tra USA e Iraq hanno ridotto la propensione dei viaggiatori italiani nei confronti delle mete più lontane.

La risposta all'ambiente di marketing

Molte imprese considerano l'ambiente di marketing come un elemento immodificabile. Lo accettano passivamente e non cercano di mutarlo. Altre imprese adottano una prospettiva di **managment dell'ambiente di marketing**, intraprendono azioni aggressive per influenzare i pubblici e le forze che agiscono nel proprio ambiente di marketing. Esse si servono di persone in grado di esercitare pressioni politiche, organizzano eventi di massa per ottenere un atteggiamento favorevole da parte della stampa, definiscono accordi contrattuali per vigilare i canali di distribuzione. I piani di monitoraggio dell'ambiente si sono dimostrati utili in molte imprese turistiche. Per attuarli è necessario: determinare l'area ambientale da monitorare; decidere le fonti, la frequenza e i responsabili della raccolta informativa; creare un piano di raccolta dei dati; analizzare i dati e utilizzarli nel processo di pianificazione di marketing. Uno dei compiti più importanti è l'assegnazione delle responsabilità in fatto di raccolta dei dati. Raccogliere dati sull'ambiente di marketing non è mai sufficiente, le informazioni devono essere affidabili, puntuali e utilizzate per prendere decisioni.

Capitolo 4: Sistemi informatici e ricerche di marketing

Per effettuare l'analisi, la pianificazione, l'implementazione e il controllo del marketing, i responsabili di marketing hanno bisogno di informazioni sulla clientela, sui concorrenti, sui fornitori e sulle altre forze presenti nell'arena competitiva. Oggi i manager necessitano di informazioni su mercati più grandi e più distanti; poiché le aziende diventano più selettive, necessitano di informazioni su come i consumatori rispondono a stimoli e prodotti differenti. Poiché utilizzano tecniche di marketing più complesse e affrontano una concorrenza più agguerrita i manager necessitano di informazioni aggiornate per assumere decisioni tempestive.

Il sistema informativo di marketing

Un **sistema informativo di marketing** (MIS) consiste di persone, attrezzature e procedure per raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire in formazioni necessarie, tempestive e precise ai decisori del marketing. Il MIS inizia e finisce con i responsabili marketing. Il MIS interagisce con i manager per valutare le esigenze informative, genera le informazioni necessarie mediante le rilevazioni interne, la marketing intelligence e il processo di ricerca di marketing. Infine, il MIS, distribuisce le informazioni ai manager nella forma corretta e al momento giusto, per aiutare nella pianificazione, nell'implementazione e nel controllo del marketing.

Valutare le esigenze informative

Un MIS efficiente determina un equilibrio fra le informazioni cui i manager ambirebbero e quelle che per loro sono realmente necessarie e ottenibili. Le informazioni necessarie ai marketing manager possono essere ottenute dalle rilevazioni interne, dalla marketing intelligence e dalla ricerca di marketing. Il sistema di analisi delle informazioni le elabora e le presenta in una forma fruibile dai manager. Quasi tutti i marketing manager utilizzano con regolarità le rilevazioni e i rapporti interni dell'azienda per effettuare quotidianamente le operazioni di pianificazione implementazione e decidere le politiche di controllo. Le informazioni provenienti dalle **rilevazioni interne** sono quelle raccolte da fonti interne all'azienda, designate a valutare le prestazioni e a scoprire i problemi e le opportunità di marketing. Sempre più le aziende vanno allestendo data warehouse (**banche dati**), per alloggiare i dati della clientela in un'unica e più accessibile sede, grazie a potenti strumenti di data mining, poi ricercano gli schemi ricorrenti nei dati e li comunicano ai manager. Per ottenere le informazioni è necessario avvalersi di un sistema che integri queste tecniche: *registro degli ospiti e note di commento manoscritte*, sistema in disuso indicato per le imprese di piccole dimensioni; *schede di commento della clientela*, vengono lasciate sui tavoli o consegnate ai clienti in partenza, forniscono informazioni preziose e possono rivelare un'area critica; *ascoltare e parlare con la clientela*, molte imprese hanno istituito un protocollo di comunicazione con la clientela; *sistemi automatizzati*, la diminuzione dei costi e l'aumentata funzionalità dei sistemi automatizzati di gestione dei dati storici della clientela permettono agli albergatori di instaurare salde relazioni con la clientela; *"clienti misteriosi"*, spesso i dirigenti ricorrono ai "clienti misteriosi" cioè a finti acquirenti che agiscono da clienti e riferiscono la loro esperienza; *informazioni attraverso i sistemi POS*, i dati registrati dai sistemi POS offrono ai ristoratori la possibilità di compilare e distribuire via computer le informazioni.

Marketing intelligence

La **marketing intelligence** include le normali informazioni sugli sviluppi dell'ambiente di mercato che aiutano i manager ad allestire e adattare i piani di marketing e le tattiche sul breve periodo. Questi sistemi raccolgono le informazioni e le distribuiscono in forma fruibile ai marketing manager. I dati della marketing intelligence possono essere raccolti dai dirigenti dell'azienda, dal personale agli sportelli e addetto al servizio, dagli agenti d'acquisto. Un operatore dell'accoglienza deve sollecitare i fornitori, gli enti che organizzano convegni, gli uffici turistici e le agenzie di viaggio a diffondere le informazioni salienti. Le informazioni di marketing esterne sono di tre tipi: informazioni dal macromercato; informazioni dalla concorrenza; nuove tendenze e innovazioni. Le aziende possono acquistare le informazioni da fornitori esterni perché oggi esistono migliaia di database online di servizi informativi.

Ricerche di marketing

La **ricerca di marketing** è un processo che identifica e definisce le opportunità e i problemi di marketing, monitora e valuta le azioni e le prestazioni di marketing e comunica risultati e implicazioni al management. Le dieci operazioni più effettuate dai ricercatori sono: misurazione del potenziale di mercato; analisi delle vendite; studi delle tendenze di mercato; previsioni a breve termine; studio dei prodotti della concorrenza; previsioni a lungo termine; studio dei sistemi informativi di marketing; test dei prodotti esistenti. Un'impresa può condurre la ricerca di marketing affidandosi a risorse interne o esterne. Le aziende più grandi possiedono un proprio reparto di ricerca ma anche esse ricorrono a professionisti esterne per indagini sul campo. Tra le priorità dei ricercatori vi sono: segmentazione e dimensionamento del mercato; test del prodotto; valutazione della sensibilità al prezzo; customer satisfaction.

Il processo della ricerca di marketing

Il processo della ricerca di marketing consiste di quattro fasi: stabilire il problema e gli obiettivi della ricerca; preparare il piano di ricerca; implementare il piano di ricerca; interpretare e comunicare i risultati del piano di ricerca.

I manager devono lavorare a stretto contatto con i ricercatori di marketing per stabilire il problema e gli obiettivi della ricerca. I ricercatori di marketing possono aiutare il manager a definire il problema e a usare correttamente i risultati. Un progetto di ricerca può essere di tre tipi: **ricerca esplorativa**, volta a raccogliere le informazioni preliminari che aiuteranno a determinare il problema e a suggerire ipotesi; **ricerca descrittiva**, volta a descrivere le dimensioni e la composizione del mercato; **ricerca casuale**, esamina le ipotesi della relazione causa-effetto.

La seconda fase della ricerca di marketing richiede di stabilire il fabbisogno informativo e di preparare un piano di raccolta dati; i **dati primari** sono informazioni appositamente raccolte per la finalità attuale, i **dati secondari** sono informazioni già esistenti in qualche luogo raccolte per un altro scopo. I tre approcci base della ricerca di marketing sono: osservazione, sondaggio, approccio sperimentale. Con la **ricerca per osservazione** i dati primari vengono raccolti osservando persone, azioni e situazioni rilevanti. Il **sondaggio**, tecnica più adatta a raccogliere informazioni descrittive, può essere strutturato e non-strutturato. Il sondaggio strutturato utilizza liste formali di domande a cui gli intervistati hanno risposto tutti nello stesso modo; nel sondaggio non-strutturato il ricercatore interroga gli intervistati e conduce il colloquio in funzione delle loro risposte. Il sondaggio può essere diretto o indiretto. La **ricerca sperimentale** trova la sua migliore collocazione nella raccolta di informazioni casuali, prevede la selezione di gruppi correlati di individui, il loro trattamento differenziato, il controllo delle variabili esterne. Le informazioni possono essere raccolte via posta, via telefono o via interviste personali. In genere i ricercatori di marketing traggono le conclusioni su larghi gruppi di consumatori partendo da un campione. Un **campione** è un segmento di popolazione selezionato in rappresentanza dell'intera popolazione. La determinazione del campione passa attraverso quattro decisioni: che bisogna analizzare, quante persone bisogna analizzare, come bisogna scegliere il campione, quando bisogna effettuare l'indagine.

Implementare il piano di ricerca

Il ricercatore avvia il piano di ricerca raccogliendo, elaborando e analizzando le informazioni. La raccolta dei dati può essere compiuta dal personale interno o da agenzie esterne. Le agenzie esterne specializzate spesso fanno il lavoro più rapidamente e a costi inferiori. La fase di raccolta dei dati è quella più dispendiosa e soggetta a errori dell'intero processo di ricerca. I dati raccolti devono essere elaborati e analizzati per estrarne informazioni e risultati importanti: occorre verificarne precisione e completezza e codificarli per l'analisi computerizzata.

Interpretare e comunicare i risultati

Il ricercatore dovrà interpretare i risultati, trarre le conclusioni e comunicarle alla dirigenza. L'interpretazione è una fase importante del processo di marketing. Manager e ricercatori dovrebbero lavorare fianco a fianco all'interpretazione dei risultati della ricerca, in quanto condividono la responsabilità del processo di ricerca e delle decisioni che ne convengono.

Distribuire le informazioni

Le informazioni di marketing non possiedono valore finché i manager non le usano per assumere decisioni migliori. Le grandi imprese hanno sistemi informativi di marketing centralizzati che forniscono ai manager relazioni sulle prestazioni, aggiornamenti informativi, risultati degli studi. Tutti i dirigenti hanno bisogno di ricevere questi dati per pianificare, implementare, vigilare. I recenti progressi in fatto di microcomputer, software e comunicazione hanno permesso a molte aziende di decentrare i propri sistemi informativi di marketing. Questo approccio permette ai dirigenti di ottenere le informazioni necessarie e di ritagliarle sulle proprie esigenze.

Ricerca di marketing internazionale

La ricerca di marketing internazionale si snoda attraverso un processo analogo alla ricerca su scala locale: definizione del problema, preparazione del piano di ricerca, interpretazione e comunicazione dei risultati. La ricerca internazionale analizza mercati in molti Paesi differenti che possono variare per sviluppo economico, cultura e tradizioni, schemi ricorrenti nel processo d'acquisto. Anche gli istituti internazionali più grandi operano in un numero circoscritto di Paesi. Data la scarsità di dati secondari attendibili, spesso i ricercatori internazionali devono autonomamente raccogliere propri dati primari. In un certo Paese le persone possono essere ben disposte a rispondere mentre in altri la mancanza di risposte può costituire un grande problema. Molti appartenenti alla classe media dei Paesi in via di sviluppo rilasciano affermazioni false per mettersi in mostra. Nonostante questi problemi, la recente crescita del marketing internazionale ha determinato un rapido incremento della ricerca internazionale.

Capitolo 5: Il comportamento d'acquisto

Il compito fondamentale dei responsabili di marketing dell'impresa è quello di analizzare e comprendere il comportamento dei clienti di riferimento. Per quanto riguarda il settore dei viaggi è necessario distinguere tra: i turisti (consumatori di vacanze) e i viaggiatori d'affari.

Un modello di comportamento di consumo

Nel corso degli ultimi anni, l'industria del turismo ha subito un processo di globalizzazione. Ciò implica un mercato internazionale altamente competitivo con imprese in lotta per la costruzione e la difesa della propria quota di mercato. Per vincere questa battaglia le aziende investono in ricerca al fine di rilevare che cosa i clienti vogliono acquistare, quali destinazioni preferiscono, quali sono gli elementi di servizio importanti per loro, come acquistano e perché. L'impresa che capisce come i consumatori risponderanno alle diverse configurazioni di prodotto, ai prezzi e alle pubblicità ha un notevole vantaggio rispetto ai suoi concorrenti. I marketing manager devono capire come gli stimoli vengono tramutati in risposte all'interno della scatola nera del consumatore, la scatola nera è composta da: le caratteristiche dell'acquirente che influenzano la percezione degli stimoli e la reazione dell'individuo agli stessi; il processo decisionale in atto può influenzare significativamente il risultato.

Caratteristiche personali che influenzano il comportamento d'acquisto dei consumatori

Le decisioni e le scelte d'acquisto del consumatore sono influenzate da fattori culturali, sociali, personali e psicologici.

I fattori culturali

I fattori culturali esercitano la maggiore influenza sul comportamento del consumatore. La **cultura** è la principale determinante di base dei bisogni percepiti da un individuo e dei comportamenti che ne conseguono. Comprende i valori fondamentali, le percezioni, i desideri e i comportamenti che una persona impara vivendo in una società. Una cultura è espressa tramite fattori tangibili come il cibo, le costruzioni, l'abbigliamento, l'arte. La cultura è dinamica in quanto si adatta all'ambiente. Il marketing cerca di identificare i cambiamenti culturali al fine di ideare nuovi prodotti e servizi che possano trovare un mercato ricettivo. Comprendere il comportamento del consumatore è difficile, sebbene i consumatori di diverse nazionalità possano avere qualche caratteristica in comune, i loro valori, i loro atteggiamenti e i loro comportamenti spesso variano. Gli operatori internazionali devono comprendere queste differenze e modificare i propri prodotti e le politiche di marketing. I marketing manager devono standardizzare l'offerta al fine di semplificare i processi operativi e trarre vantaggio dalle economie di scala.

La maggior parte delle società umane presentano una strutturazione per **classi sociali**, sono stabili e costituiscono divisioni nella società tra membri che condividono valori, interessi e comportamenti simili. Le classi sociali nelle nazioni più giovani non sono definite da un singolo fattore come il reddito, ma sono determinate dalla combinazione di occupazione, fonte dei redditi, educazione, patrimonio e altre variabili. I marketing manager prestano interesse alla classe sociale perché le persone all'interno di una data classe tendono ad assumere i medesimi atteggiamenti, compreso il comportamento d'acquisto.

I fattori sociali

Il comportamento del consumatore è altresì influenzato dai fattori sociali quali i gruppi di riferimento, la famiglia, i ruoli sociali e lo status. L'atteggiamento e il comportamento delle persone è influenzato da numerosi gruppi di riferimento. Quelli che hanno un'influenza diretta sugli atteggiamenti dei comportamenti sono detti gruppi di appartenenza, includono la famiglia, gli amici, i vicini di casa, i colleghi di lavoro. Nei gruppi secondari si hanno relazioni più formali e le interazioni sono più discontinue. Gruppi di questo tipo sono le organizzazioni religiose, le associazioni professionali e i sindacati. I **gruppi di riferimento** sono un punto di confronto diretto o indiretto nel formare gli atteggiamenti dell'individuo e il suo comportamento. Gli individui possono essere influen-

zati anche dai **gruppi di aspirazione**, ovvero quelli di riferimento a cui aspirano, dei quali non fanno parte, ma ai quali vorrebbero appartenere. Per gli operatori di marketing è importante identificare i gruppi di riferimento del proprio target di mercato. I gruppi di riferimento influenzano il consumatore in tre modi: attraverso i gruppi di riferimento gli individui si trovano esposti a nuovi comportamenti e stili di vita; influenzano gli atteggiamenti degli individui e l'immagine di sé; creano pressioni alla conformità che possono influenzare direttamente le scelte di prodotto, di marca e di punto vendita. I gruppi hanno dei **leader di opinione**, persone che esercitano una notevole influenza sugli altri appartenenti al gruppo, si possono trovare in tutti gli strati sociali.

I membri della famiglia dell'acquirente possono esercitare una forte influenza sul comportamento d'acquisto. Il marketing analizza il ruolo e l'influenza della madre, del padre e dei figli sulle decisioni di acquisto di prodotti e servizi.

Un individuo fa parte di molti gruppi nel corso della vita e la sua posizione all'interno di ciascun gruppo può essere definita in termini di ruolo e status. Un **ruolo** consiste nell'insieme delle attività che le persone che circondano l'individuo si aspettano da lui. Ciascun ruolo è correlato a uno **status**, concetto che fa riferimento al livello e alle caratteristiche della stima attribuita a un dato ruolo della società. Gli individui spesso scelgono i prodotti che riflettono il loro status all'interno della società.

I fattori personali

Le decisioni degli acquirenti sono influenzate anche dalle caratteristiche personali come l'età, l'attività lavorativa, la situazione economica, lo stile di vita, la personalità, l'auto-considerazione.

Il tipo di beni e servizi che gli individui acquistano cambia durante il corso della vita. Un marketing di successo per i diversi segmenti di età dovrebbe richiedere strategie specifiche e destinate a un determinato target. Il comportamento d'acquisto viene influenzato anche dagli stadi del **ciclo di vita familiare**.

L'attività lavorativa di una persona influenza l'acquisto di beni e servizi, ad esempio muratori e operai pranzano in trattorie, i dirigenti d'azienda acquistano il loro pasto da ristoranti.

La situazione economica di un individuo influenza la scelta dei prodotti e la decisione di acquistare un particolare bene o servizio. I marketing manager hanno bisogno di osservare i trend dei redditi personali, dei risparmi e i tassi d'interesse. Alcune volte i manager reagiscono troppo lentamente al cambiamento delle condizioni economiche.

Le persone che provengono dalla stessa cultura, classe sociale e occupazione possono avere differenti stili di vita. Lo **stile di vita** è una caratteristica della vita di una persona che si esprime nella sua attività, interessi e opinioni. Le classificazioni dello stile di vita non sono universali.

La personalità di ogni individuo influenza il proprio comportamento d'acquisto. Per **personalità** si definiscono le caratteristiche psicologiche distintive che conducono a risposte relativamente coerenti e stabili nell'ambiente. La personalità può essere utile nell'analisi dei comportamenti di consumo per la scelta di qualche prodotto o marca. Molti marketing manager usano un concetto correlato alla personalità: l'**auto-considerazione** personale. Il ruolo dell'auto-considerazione ha un forte influenza sulla selezione delle attività ricreative, includendo golf, vela, pesca e caccia.

I fattori psicologici

Le scelte di acquisto di un individuo sono influenzate anche da quattro principali fattori psicologici: motivazione, percezione, apprendimento, opinioni e atteggiamenti.

Un individuo ha molti bisogni in ogni momento, alcuni sono fisiologici altri psicologici. Un bisogno diventa un **motivo** quando emerge a un sufficiente livello di intensità. Gli psicologi hanno sviluppato diverse teorie sulla motivazione umana, due delle più popolari sono le teorie di Abraham Maslow e di Herzberg. *La teoria della motivazione di Maslow*: secondo Maslow i bisogni umani sono inseriti in una gerarchia in ordine di importanza. Un individuo prova prima di tutto a soddisfare il bisogno più importante quando questo viene realizzato proverà a soddisfare il successivo. *La teoria di Herzberg*: Herzberg ha sviluppato una teoria a due fattori che distingue gli insoddisfatti (fattori che causano insoddisfazione) e i soddisfatti (fattori che generano soddisfazione); i soddisfatti devono essere sempre presenti per motivare un acquisto.

Una persona motivata è pronta ad agire. Il modo in cui la persona agisce è influenzata dalla propria percezione della situazione. Nella stessa situazione due persone potrebbero agire in modo diverso. La percezione è il processo attraverso il quale un individuo seleziona, organizza e interpreta informazioni per creare e dare significato alle immagini del mondo. Le persone possono avere diverse percezioni dello stesso oggetto a causa di tre processi percettivi: attenzione selettiva, distorsione selettiva, ritenzione selettiva.

Attenzione selettiva: le persone sono esposte a enormi quantità di stimoli, la gran parte degli stimoli sarà esclusa dal processo chiamato attenzione selettiva che implica che i marketing manager devono lavorare per attirare l'attenzione dei consumatori. La vera sfida è spiegare quali stimoli attrarranno i consumatori;

Distorsione selettiva: spesso lo stimolo all'attenzione non è simile alle intenzioni dei venditori. La distorsione selettiva è la tendenza a trasformare le informazioni in un significato personale e a interpretarle in un modo che venga incontro ai nostri preconcetti;

Ritenzione selettiva: le persone dimenticheranno molto di quello hanno appreso e la tendenza è quella di ritenere le informazioni che concordano con i propri atteggiamenti e opinioni.

Quando si agisce si impara. L'**apprendimento** descrive i cambiamenti nel comportamento dell'individuo che derivano dall'esperienza. Quando i consumatori sperimentano un prodotto apprendono su di esso.

Tramite l'azione e l'apprendimento la gente acquisisce opinioni e atteggiamenti che influenzano il comportamento d'acquisto. Un'**opinione** è un pensiero che descrive ciò che la persona ha in mente rispetto a qualcosa. Le opinioni rafforzano l'immagine del prodotto. Opinioni infondate potrebbero pesantemente influire sui ricavi e sulla vita stessa dell'azienda. Si hanno atteggiamenti su ogni cosa: religione, politica, abbigliamento, musica; un **atteggiamento** descrive la valutazione relativamente stabile di un individuo, le sensazioni e le tendenze riguardo a un oggetto o a un'idea. Comprendere gli atteggiamenti e le opinioni è il primo passo verso il loro cambiamento o il loro rafforzamento.

Il processo decisionale d'acquisto dei consumatori

Il processo decisionale d'acquisto è costituito da cinque stadi: la percezione del bisogno; la ricerca di informazioni; la valutazione delle alternative; la decisione d'acquisto e il comportamento del dopo-acquisto. Il modello presuppone che i consumatori passino attraverso le cinque fasi del processo per ogni acquisto effettuato.

La percezione del bisogno

Il processo d'acquisto inizia quando l'acquirente riconosce un bisogno. Il bisogno può essere suscitato da uno stimolo interno o da uno stimolo esterno. I marketing manager devono determinare i fattori e le situazioni che suscitano nel consumatore la percezione del problema. Occorre effettuare ricerche presso i consumatori per scoprire che tipo di problemi o bisogni portano ad acquistare un oggetto, le cause che li hanno originati, e come è possibile spingere il consumatore a scegliere un determinato prodotto.

Ricerca di informazione

Non è detto che un consumatore interessato si metta alla ricerca di informazioni. Se lo stimolo è forte e il prodotto è a portata di mano è probabile che egli lo acquisti immediatamente. In caso contrario il consumatore potrebbe archiviare il bisogno e cercare maggiori informazioni. La quantità delle informazioni ricercate dal consumatore dipende dall'entità dello stimolo, dalla quantità delle informazioni iniziali, dalla semplicità di ottenere altre informazioni. Il consumatore può ottenere informazioni da diverse fonti.

Valutazione delle alternative

Il consumatore utilizza le informazioni per giungere a restringere la propria scelta tra un numero limitato di marche. Ci sono molti processi di valutazione. Ogni consumatore considera il prodotto come un insieme di attributi, i consumatori si differenziano a seconda di quali di questi attributo considerano rilevanti. La maggiore attenzione viene rivolta agli attributi connessi ai loro bisogni. Il

consumatore assegna diversi gradi di importanza a ogni attributo in funzione dei propri bisogni e desideri. L'insieme delle idee su una determinata marca definisce l'"immagine di marca".

La decisione d'acquisto

Il consumatore acquisterà la marca preferita in assoluto, ma tra l'intenzione d'acquisto e la decisione d'acquisto possono intervenire due fattori: il primo è dato dall'atteggiamento degli altri; inoltre, l'intenzione d'acquisto viene influenzata da situazioni non previste.

Il comportamento post-acquisto

Il lavoro dei marketing manager non finisce quando il consumatore acquista il prodotto. Successivamente all'acquisto, il consumatore sarà soddisfatto o meno. Se il prodotto soddisfa le aspettative, il consumatore sarà soddisfatto; in caso contrario rimarrà insoddisfatto. Più ampio è il gap tra aspettative e performance, maggiore sarà la disaffezione del consumatore. Ciò suggerisce che sia preferibile che il personale di vendita delle agenzie rappresenti la performance del prodotto affinché gli acquirenti siano soddisfatti. Quasi tutti gli acquisti implicano una qualche forma di **dissonanza cognitiva** o di insoddisfazione provocata dal conflitto del post-acquisto. I consumatori insoddisfatti possono attuare diversi provvedimenti. Possono restituire il prodotto o protestare con l'azienda e chiedere un rimborso o la sostituzione. La comprensione delle esigenze dei consumatori e del processo d'acquisto crea le basi di un marketing di successo.

Il comportamento d'acquisto delle organizzazioni

La struttura del mercato e la domanda

L'American Marketing Association (AMA) tiene più di 20 conferenze l'anno. Hyatt e Marriot si spartiscono la maggior parte del business legato alle conferenze dell'AMA. Ogni organizzazione cliente può portare affari per decine di migliaia di dollari a hotel, linee aeree e all'economia della destinazione. La domanda delle organizzazioni è una **domanda derivata**, essa deriva dalla domanda di beni di consumi o servizi. Deriva o è una funzione dei business che approvvigionano il settore dei viaggi e alberghiero con l'organizzazione di meeting, eventi speciali o altri servizi. I Meeting Planner professionali vengono formati per quanto riguarda le capacità negoziali.

Le tipologie di decisioni e il processo decisionale

Rispetto ai consumatori finali gli acquirenti delle organizzazioni di solito affrontano decisioni di acquisto più complesse. I loro acquisti richiedono grandi somme di denaro, considerazioni economiche e interazioni tra molte persone a tutti i livelli dell'organizzazione. Il **processo d'acquisto delle organizzazioni** tende a essere più formalizzato del processo d'acquisto del consumatore finale e richiede uno sforzo d'acquisto più professionale. Nel processo di acquisto delle organizzazioni, acquirente e venditore spesso hanno rapporti di interdipendenza.

I partecipanti al processo d'acquisto delle organizzazioni

L'unità decisionale di un'organizzazione di acquisto, a volte chiamata centro acquisti, è definita come "tutti quegli individui e gruppi che partecipano al processo decisionale d'acquisto, che condividono obiettivi comuni e i rischi derivanti dalle decisioni". Il centro acquisti include tutti i membri dell'organizzazione che svolgono uno dei sei ruoli nell'ambito del processo di acquisto:

utilizzatori: sono coloro che utilizzano il prodotto o il servizio;

influenzatori: coloro che influenzano direttamente la decisione d'acquisto senza assumersi la decisione finale, spesso forniscono informazioni per valutare le alternative,

decisori: selezionano le caratteristiche dei prodotti e dei fornitori;

approvatori: autorizzano le azioni proposte dai decisori o dagli acquirenti;

custodi: hanno il potere di impedire ai venditori di avere contatto con il centro acquisti.

I principali fattori che influenzano gli acquirenti delle organizzazioni

Gli acquirenti delle organizzazioni sono soggetti a una molteplicità di influenze nel loro processo d'acquisto. I principali fattori che influenzano gli acquirenti delle organizzazioni sono: fattori ambientali; fattori organizzativi; fattori interpersonali; fattori individuali.

Fattori ambientali

Gli acquirenti delle organizzazioni sono influenzati dall'ambiente economico attuale e prospettico. Fattori come il livello della domanda primaria, le previsioni economiche e il costo del denaro sono importanti.

Fattori organizzativi

Ogni organizzazione ha propri obiettivi, politiche, procedure, strutture organizzative e sistemi relativi agli acquisti.

Fattori interpersonali

Il centro acquisti comprende diversi partecipanti, con differente livello di interesse, autorità e capacità di persuasione.

Fattori individuali

Ogni partecipante al processo decisionale d'acquisto ha motivazioni personali, percezioni e preferenze proprie. L'età, il reddito, l'educazione, le caratteristiche professionali influenzano il partecipante nel processo d'acquisto.

Le decisioni d'acquisto delle organizzazioni

Gli acquirenti delle organizzazioni non acquistano beni e servizi per un consumo personale, ma acquistano un servizio ricettivo per procurarsi programmi di formazione, per premiare i dipendenti e i distributori e per procurarsi un alloggio per i propri dipendenti. Sono state identificate 8 fasi del processo di acquisto delle organizzazioni, questo modello è chiamato *sistema d'acquisto a griglia*.

Identificazione/riconoscimento del problema: il processo d'acquisto inizia quando qualcuno in azienda identifica un problema o un bisogno che può essere risolto acquistando un bene o un servizio. L'**individuazione del problema** può originare da stimoli interni o esterni.

Descrizione generale del bisogno: l'acquirente procede a definire i requisiti del prodotto e formula una **descrizione generale del bisogno**. Per un meeting di formazione, ciò includerebbe la ristorazione, lo spazio in cui svolgere il meeting, le attrezzature audiovisive, i requisiti delle camere.

La definizione del prodotto: una volta che le necessità/requisiti sono state definite, può essere sviluppata la richiesta/esigenza specifica per il meeting. Un venditore deve essere preparato a rispondere alle domande del potenziale cliente circa la capacità del loro di soddisfare le **specifiche del prodotto**.

La ricerca dei fornitori: l'acquirente conduce una **ricerca dei fornitori** per individuare l'hotel più appropriato.

Le soluzioni proposte: una volta che il Meeting Planner ha stilato una breve lista dei fornitori, gli hotel qualificati sono chiamati a presentare le loro proposte. Così il management degli hotel deve essere abile nel ricercare, scrivere e presentare le loro proposte.

La selezione dei fornitori: i membri del centro acquisti analizzano le proposte e procedono alla **selezione dei fornitori**. Essi conducono un'analisi dell'hotel, considerando le attrezzature fisiche, a capacità dell'hotel di offrire servizi.

La specificazione dell'ordine: l'acquirente prepara l'ordine da emettere con l'albergo prescelto, includendo le **specifiche tecniche tipiche dell'ordine** per il meeting. A questo punto l'hotel preparerà un contratto formale.

La valutazione dei risultati: l'acquirente effettua una **valutazione delle performance** ottenute dal prodotto acquistato. L'acquirente valuta se il prodotto acquistato rispetta le specifiche richieste e se rivolgersi anche in futuro alla stessa compagnia.

Il mercato dei gruppi

Uno delle più importanti tipologie di business delle organizzazioni è il gruppo. È importante per i manager do marketing capire le differenza tra il mercato dei gruppi e il mercato dei consumatori finali. Il mercato dei gruppi è più sofisticato e richiede più informazioni tecniche, molti gruppi prenotano con più di un anno di anticipo. Ci sono quattro categorie principali di gruppi: le convention, i meeting di associazioni, i meeting aziendali e i gruppi SMERF (organizzazioni sociali, militari, religiose). Il gruppo è un segmento molto importante per molti hotel.

Le convention

Le **convention** sono un mercato specifico che richiede ampie strutture. Le organizzazioni di solito selezionano i luoghi dove fare le convention dai 2 ai 5 anni in anticipo. Ottobre è il mese più popolare per le convention, seguito da novembre e settembre. Una convention può essere una significativa fonte di reddito per le organizzazioni che le sponsorizzano. Quando si sceglie la location un'organizzazione ricerca luoghi che siano al contempo accessibili e gradevoli per i suoi membri. I Convention Planner elencano i seguenti fattori come i più importanti nella scelta di una destinazione: disponibilità di hotel e attrezzature; facilità di trasporto; costi di trasporto; clima; attività ricreative; attività turistiche e culturali. I più importanti attributi di un hotel sono: sale riunioni; tariffe; qualità delle ristorazione; camere da letto; servizi accessori.

I meeting delle associazioni

Le associazioni sponsorizzano una molteplicità di tipologie di meeting, meeting regionali, specifici, educativi e riunioni del consiglio di amministrazione. Ogni associazione programma una molteplicità di meeting che si tengono durante l'anno. I più importanti attributi/requisiti di una destinazione per un Meeting Planner di associazione sono la disponibilità dell'hotel e delle strutture, la facilità di trasporto, la distanza dai partecipanti e i costi di trasporto. Il clima, le attività ricreative e culturali non sono importanti in quanto è il meeting stesso la principale attrazione.

I meeting aziendali

Per i dipendenti di un'azienda, un meeting aziendale è un rituale obbligato. Essi sono obbligati a parteciparvi senza possibilità di scelta. La partecipazione obbligatoria implica che il meeting abbia una breve durata. Le aziende programmano i meeting con poche settimane di anticipo. Il principale interesse dell'azienda è che il meeting produca e realizzi gli obiettivi aziendali. Le tipologie di meeting aziendali comprendono formazione professionale, manageriale e programmazione. Un altro tipo di meeting aziendale sono gli "incentive", ovvero quelli inseriti nei programmi di incentivazione. Per un Meeting Planner, gli attributi più importanti nella scelta di una destinazione sono la disponibilità degli hotel, la facilità di trasporto, i costi di trasporto e la distanza dai partecipanti. I fattori più importanti nella scelta di un hotel sono: la qualità della ristorazione, le sale riunione, i prezzi, le camere da letto, i servizi accessori. I Meeting Planner aziendali vogliono essere sicuri che i meeting siano produttivi e che l'azienda abbia un ritorno sull'investimento effettuato.

I piccoli gruppi

Il meeting di piccole aziende sta guadagnando l'attenzione delle catene alberghiere. Sebbene piccoli in termini di partecipanti se ne tengono migliaia ogni mese. Gli hotel hanno sviluppato pacchetti speciali. Smart meeting è un programma creato per offrire ai programmatori di piccoli meeting la tecnologia attualmente necessaria per i meeting.

I viaggi incentive

Il **viaggio incentive** è un riconoscimento che i dipendenti o gli intermediari ricevono per aver raggiunto o superato un obiettivo. Le compagnie concedono premi per i risultati raggiunti sia in gruppo che individualmente. Nella ricerca di una località adatta le caratteristiche del clima, delle strutture ricettive, dell'ambiente e del paesaggio sono molto importanti e devono essere considerate dall'Incentive Meeting Planner. I Caraibi, il Mediterraneo e altre località turistiche in Europa sono le destinazioni classiche dei *viaggi incentive*, solitamente durano dai 3 ai 7 giorni.

SMERFs

Il termine SMERF si utilizza per individuare le varie organizzazioni sociali, militari, educative, religiose e confraternite. Questa classificazione include organizzazioni accomunate dalla sensibilità ai prezzi. Le attività sono pagate dai singoli partecipanti. Richiedono camere a tariffa economica, cercano di svolgere le proprie riunioni fuori stagione.

Negoziare con i meeting planner

Quando si negozia con i Meeting Planner è importante cercare di sviluppare una relazione "win-win" (vincitore-vincitore). Una tecnica di successo per negoziare con un Meeting Planner è determinare le necessità del gruppo nel dettaglio e formulare un pacchetto basato sui bisogni e sui costi.

Molti Meeting Planner conservano la storia del gruppo al fine di programmare i meeting futuri. Quando si tratta con i gruppi, l'hotel deve compiacere sia al Meeting Planner sia i clienti.

Il viaggiatori d'affari e il travel manager

Ai gruppi organizzati di viaggiatori d'affare si affiancano i viaggiatori individuali. Molti hotel offrono una tariffa aziendale, volta a incentivare le aziende a usufruire dei servizi dell'hotel. La tariffa aziendale base è circa il 10-15% inferiore alla tariffa standard dell'hotel. Il viaggiatore d'affari aziendale è un segmento molto ricercato. Sebbene la tariffa aziendale sia una tariffa scontata, essa è più alta di una tariffa di gruppo. Nello sviluppare contratti aziendali con l'hotel, i travel manager fissano tariffe giornaliere, specificando l'ammontare che il viaggiatore d'affari può spendere per la ristorazione.

Capitolo 6: Segmentazione della domanda e posizionamento nel mercato

I mercati

Un mercato è un luogo fisico dove compratori e venditori scambiano beni e servizi. Per un economista, un mercato è l'insieme di tutti i compratori e i venditori che trattano per un bene o un servizio. Le organizzazioni non possono attrarre tutti i compratori. Il loro pensiero è passato attraverso tre stadi:

- *marketing di massa*: l'impresa produce a livello di massa, distribuisce a livello di massa e promuove a livello di massa un prodotto a tutti i consumatori;
- *marketing differenziato*: l'impresa realizza due o più prodotti che hanno diverse caratteristiche, stili, qualità, dimensioni;
- *marketing di nicchia*: l'impresa identifica diversi segmenti di mercato, ne sceglie uno o più e sviluppa prodotti e marketing mix corrispondenti alle caratteristiche di ciascuno di essi.

Molte aziende si stanno muovendo passando da un marketing di massa a un marketing di nicchia. Le imprese possono in questo modo aggiustare i loro processi, i canali distributivi e la pubblicità per raggiungere ogni mercato efficientemente. Il marketing di nicchia sta prendendo sempre più forma del **micromarketing**, le imprese realizzano i loro programmi di marketing per soddisfare i bisogni e i desideri di segmenti accuratamente definiti a livello geografico, demografico, psicografico. L'ultima forma del marketing di nicchia è il **marketing personalizzato**. Le tre fasi rilevanti del marketing di nicchia sono: la **segmentazione del mercato** consiste nel suddividere il mercato in gruppi distinti di acquirenti che richiedono prodotti distinti. L'impresa identifica diversi modi per segmentare il mercato e sviluppa i profili dei segmenti di mercato individuati; la **definizione del mercato obiettivo**, viene effettuata la selezione di uno o più segmenti di mercato; il **posizionamento del prodotto**, attraverso la formulazione di una posizione competitiva per il prodotto e di un appropriato marketing mix.

La segmentazione del mercato

I mercati sono composti da consumatori che differiscono fra di loro sotto molti aspetti. Possono differire bisogni, alle risorse di cui dispongono, alla localizzazione geografica, alle attitudini. Il costo per realizzare una segmentazione completa è alto e molti consumatori non possono permettersi prodotti completamente personalizzati. Non esiste un solo modo per segmentare il mercato. Bisogna provare differenti variabili di segmentazione sperando di trovare il miglior modo.

La segmentazione geografica

La segmentazione geografica richiede la divisione del mercato in diverse unità geografiche, nazioni, stati, regioni, province, città. Un'impresa decide di operare in una o in tutte le aree geografiche. La scelta di operare sulla domanda locale può essere anche solo temporanea.

La segmentazione demografica

La **segmentazione demografica** consiste nella divisione del mercato in gruppi sulla base di variabili demografiche come l'età e il ciclo di vita, il sesso, il reddito, l'occupazione, l'istruzione, la religione, rappresentano la base più utilizzata per segmentare i gruppi di consumatori. Alcuni fattori demografici sono stati usati nella segmentazione del mercato.

Età e stadio del ciclo di vita

Alcune imprese offrono prodotti differenti o adottano diverse strategie di marketing per penetrare segmenti caratterizzati da età e cicli di vita diversi.

Sesso

La segmentazione in base al sesso è da lungo tempo utilizzata nell'abbigliamento, nel settore delle acconciature, nella cosmetica. Solo ora si è iniziato a utilizzarla nell'industria del turismo. Le catene di hotel stanno prendendo in considerazione questo nuovo segmento per progettare le loro.

Reddito

La segmentazione in base al reddito è stata utilizzata dai marketing manager di prodotti e servizi come automobili, imbarcazioni, abbigliamento, cosmetici e viaggi. Il reddito è comunemente considerata la variabile principale che influisce sulle strategie di prezzo.

La segmentazione psicografica

La **segmentazione psicografica** permette di differenziare i gruppi in base alla classe sociale di appartenenza, allo stile di vita e alle caratteristiche della personalità.

Classe sociale

Questa variabile può avere un'influenza rilevante sulle preferenze che un individuo esprime.

Stile di vita

L'interesse nei confronti di determinati beni e servizi è influenzato dallo stile di vita personale. I villaggi vacanze stanno sempre più assumendo connotazioni differenti in relazione allo stile di vita dei clienti cui si rivolgono.

Personalità

Gli operatori di marketing adottano le variabili relative alla personalità per definire i segmenti di mercato, dotando i loro prodotti di personalità che corrisponda a quella dei consumatori.

La segmentazione comportamentale

Secondo la **segmentazione comportamentale** gli acquirenti sono divisi in gruppi sulla base della conoscenza che mostrano del prodotto, del loro atteggiamento verso di esso, dell'uso che ne fanno o di come rispondono al prodotto.

Occasione

Gli acquirenti di un certo prodotto possono essere distinti sulla base dell'occasione in cui ne manifestano il bisogno, ne decidono l'acquisto o lo utilizzano. La segmentazione in base alla occasione può aiutare le imprese a promuovere l'uso del prodotto.

Benefici ricercati

Gli acquirenti possono essere raggruppati in base al beneficio che si aspettano di ottenere da un certo prodotto. Conoscere i benefici desiderati è utile per due motivi. Primo, i manager possono sviluppare prodotti con caratteristiche che forniscono i benefici ricercati dai loro consumatori. Secondo, i manager comunicano con i loro consumatori se conoscono i benefici che vanno ricercando. Le caratteristiche di un prodotto che creano risultati positivi per gli ospiti creano valore.

Condizione di utilizzo del prodotto

In molti mercati è possibile individuare il segmento dei non-utilizzatori, degli ex utilizzatori, degli utilizzatori potenziali, dei nuovi utilizzatori e degli utilizzatori abituali di un prodotto. Le imprese che hanno le maggiori quote di mercato sono interessate a mantenere i clienti abituali e attrarre quelli potenziali.

Intensità d'uso

I mercati possono anche essere segmentati in gruppi in funzione della limitata, media o forte intensità di utilizzo.

Fedeltà alla marca

Un mercato può essere anche segmentato in base al livello di fedeltà manifestato da parte del consumatore. Altri vogliono varietà o comprare la marca più economica o più conveniente. Una rivista di strategie di marketing suggerisce che la più importante strategia è "tenere ed espandere la base del mercato attuale".

Stadio di disponibilità all'acquisto

In ogni momento è possibile individuare nei consumatori potenziali diversi livelli di disponibilità verso l'acquisto di un prodotto. Alcuni non sono a conoscenza del prodotto, altri lo sono, alcuni sono informati, altri vogliono acquistare il prodotto. La distribuzione dei potenziali acquirenti nei vari stadi di disponibilità determina differenze rilevanti nella definizione di un programma di marketing.

Requisiti per un'efficace segmentazione

Sebbene ci siano molti modi per segmentare un mercato, non tutti sono efficaci. I segmenti di mercato devono avere le seguenti caratteristiche: *misurabilità*, deve essere possibile misurare la dimensione e il potere d'acquisto del segmento; *accessibilità*, i diversi segmenti devono poter essere rag-

giunti e serviti; *importanza*, i segmenti devono avere un'ampiezza o dei livelli di assorbimento tali da essere profittevoli; *praticabilità*, deve essere possibile impostare efficaci programmi di marketing per attrarre e servire i segmenti scelti.

La definizione dei mercati obiettivo

La segmentazione del mercato permette alle imprese di individuare le opportunità offerte dai segmenti di mercato.

La valutazione dei segmenti di mercato

Nel valutare i differenti segmenti di mercato un'impresa deve considerare tre fattori fondamentali: dimensione e crescita del segmento, attrattività del segmento, obiettivi e risorse dell'impresa stessa. L'impresa deve raccogliere e analizzare i dati per quanto riguarda le attuali vendite del segmento, i tassi di sviluppo e la profittabilità attesa per i vari segmenti. Sarà interessata ai segmenti che hanno dimensione e tasso di sviluppo ottimale.

Un segmento potrebbe avere le caratteristiche desiderate in termini di dimensione e tasso di sviluppo ma non in termini di profittabilità. L'impresa deve esaminare i diversi fattori di maggiore importanza che possono influenzare l'attrattività del segmento nel lungo termine. Anche il potere relativo degli acquirenti può influire sull'attrattività del segmento.

Se un segmento ha la giusta dimensione e un tasso di sviluppo interessante ed è strutturalmente attrattivo, l'impresa deve considerare i propri obiettivi in relazione al segmento. Se l'impresa non ha le risorse necessarie per competere con successo e non può ottenere gli obiettivi prefissati non dovrebbe considerare il segmento in questione. Per avere successo all'interno del segmento di mercato l'impresa ha bisogno di disporre di capacità o risorse superiori a quelle possedute dai concorrenti.

La selezione dei segmenti di mercato

Dopo aver valutato i differenti segmenti, l'impresa deve decidere quanti e quali segmenti servire, questo è il problema della selezione del mercato obiettivo. Il mercato obiettivo è costituito da un insieme di compratori che condividono bisogni e caratteristiche che l'impresa decide di servire.

Marketing indifferenziato

Usando una strategia di marketing indifferenziato, l'impresa ignora le differenze rilevanti fra i vari segmenti del mercato e presenta al mercato una sola offerta. Progetta un piano di marketing che raggiungerà il maggior numero possibile di acquirenti. I canali di distribuzione di massa e la pubblicità generalizzata sono gli strumenti di base per creare un'immagine elevata nella mente di tutti i consumatori. Il marketing indifferenziato genera delle economie di costo. Il programma di pubblicità indifferenziata contribuisce a mantenere bassi i costi legati alla pubblicità. Quando diverse aziende raggiungono i segmenti più ampi il risultato inevitabile è una forte competizione. Le aziende più piccole trovano impossibile il poter competere con i colossi e sono obbligate ad adottare strategie di nicchia.

Marketing differenziato

Usando una strategia di marketing differenziato, l'azienda sceglie diversi segmenti di mercato e definisce offerte separate per ognuno di essi. Il marketing differenziato produce un volume di vendite totali maggiori rispetto a una strategia di marketing indifferenziato. Deve sostenere i costi legati ai piani di marketing, alla ricerca di mercato, alle previsioni di vendita, all'analisi delle vendite, alla pianificazione delle promozioni, alla pubblicità per ogni marchio.

Marketing concentrato

Una terza strategia di copertura del mercato, il marketing concentrato, è adottata da imprese che hanno risorse limitate. L'impresa mira a ottenere una quota ampia di uno o più mercati piccoli. Attraverso il marketing concentrato le imprese raggiungono una posizione rilevante nei segmenti che servono, grazie alla maggiore conoscenza che hanno dei bisogni dei segmenti in questione. Il marketing concentrato implica rischi più elevati rispetto a quello normale.

Scegliere una strategia di copertura del mercato

Le imprese hanno bisogno di considerare diversi fattori nello scegliere una strategia di copertura del mercato. Un fattore è rappresentato dalle *risorse dell'impresa*. Un altro fattore è il **grado di omo-**

geneità del prodotto. Il marketing indifferenziato è più adatto per i prodotti omogenei. Quando un'azienda introduce nel mercato un nuovo prodotto trova più pratico lanciare una sola versione, e una strategia di marketing indifferenziato e concentrato sembra più adatta. Un altro fattore è l'**omogeneità del mercato.** Se gli acquirenti hanno gli stessi gusti, acquistano le stesse quantità di bene e reagiscono in modo simile alle iniziative di marketing, una strategia di marketing indifferenziato è appropriata.

Il posizionamento

Una volta che l'impresa ha scelto i suoi segmenti di mercato deve decidere quale posizione occupare in questi segmenti. Per semplificare le decisioni d'acquisto, i consumatori dividono i prodotti in categorie e posizionano così prodotti e imprese all'interno della loro mente. Le imprese e i marketing manager definiscono gli obiettivi di posizionamento che daranno ai loro prodotti il maggior vantaggio nei mercati selezionati e poi definiscono il marketing mix per creare il posizionamento stabilito.

Le strategie di posizionamento

È possibile optare tra diverse strategie di posizionamento. Si possono posizionare i prodotti basandosi sugli **attributi di base del prodotto.** I prodotti possono anche essere posizionati in base *ai bisogni che soddisfano o ai benefici che offrono.* Quando due o più imprese perseguono lo stesso posizionamento ognuna deve cercare un'ulteriore differenziazione. Ogni impresa deve creare un insieme distintivo di vantaggi competitivi che sia in grado di attrarre un gruppo sostanziale all'interno del segmento. Questo ulteriore posizionamento è chiamato *marketing di nicchia.*

Scegliere e realizzare una strategia di posizionamento

Il posizionamento consiste in tre fasi: identificare un insieme di possibile vantaggi competitivi, selezionare il giusto vantaggio competitivo, comunicare la posizione scelta al mercato di riferimento di riferimento attentamente selezionato. Un'impresa ottiene un **vantaggio competitivo** offrendo ai consumatori prezzi più bassi rispetto ai competitor che offrono prodotti simili.

Differenziazione del prodotto

Un'impresa può differenziare il suo prodotto o offrire prodotti simili a quelli dei concorrenti. Può differenziarsi agendo sui prodotti, sui servizi, sul personale, sulla localizzazione o sull'immagine.

Gli hotel classici che sono stati rinnovati si differiscono grazie alla loro immagine costruita nel tempo. Alcune aziende si differenziano sulla base dei servizi offerti, prevedere servizi che diano benefici al mercato di riferimento può facilitare un'impresa a realizzare la differenziazione.

Un'impresa può conseguire un forte vantaggio competitivo selezionando e formando le risorse umane meglio di quanto non facciano i concorrenti. I dipendenti devono essere competenti e devono possedere le capacità e le conoscenze richieste.

La localizzazione può creare un forte vantaggio competitivo. Le imprese turistiche dovrebbero considerare i benefici creati dalla loro localizzazione e utilizzarli e valorizzarli per differenziarsi all'interno del mercato.

Selezionare i giusti vantaggi competitivi

Molti marketing manager ritengono che le imprese dovrebbero promuovere solo un beneficio al mercato di riferimento. Altri manager sostengono invece che le aziende dovrebbero posizionarsi in base a più di un attributo di differenziazione. Appena un'impresa aumenta i claim per le sue marche rischia di perdere fiducia e un chiaro posizionamento. Il primo è l'**underpositioning**, cioè fallire del tutto il posizionamento della marca. Il secondo errore è l'**overpositioning**, cioè dare agli acquirenti un'immagine troppo ristretta della marca. Va evitato il **posizionamento confuso** cioè lasciare l'acquirente con un'idea confusa della marca.

Una volta scelti gli attributi di posizionamento e una strategia, bisogna comunicare il posizionamento al segmento obiettivo. Tutti gli elementi del marketing mix dell'azienda devono supportare la sua posizione. Le decisioni di posizionamento di un'azienda determinano anche chi saranno i competitor. Quando definisce la sua strategia di posizionamento, l'impresa dovrebbe rivedere i propri punti

di forza e di debolezza e scegliere una posizione che le garantisca una condizione migliore rispetto a quella dei suoi concorrenti.

Misurare il posizionamento: la mappa delle percezioni

La mappa delle percezioni è uno strumento di analisi spesso usato per misurare il posizionamento di una marca. Quando il prezzo sale, anche il livello di servizio aumenta. Le mappe percettive con due variabili permettono di avere una visione di facile comprensione, possono essere create anche usando le percezioni dei consumatori riguardo a diversi attributi. Questa tecnica è utile per identificare il quadro competitivo e individuare spazi che possono rappresentare un'opportunità per riposizionarsi rispetto alla concorrenza. Le mappe percettive possono essere utili per guidare le scelte e le strategie di riposizionamento delle marche e dei prodotti.

Capitolo 7: La progettazione e la gestione del prodotto

Che cos'è un prodotto

Un **prodotto** è qualsiasi cosa che può essere offerta a un mercato in vista di un'attenzione, un acquisto, uso o consumo al fine di soddisfare un desiderio o un bisogno. Questo concetto comprende oggetti fisici (beni), servizi, luoghi, organizzazioni e idee. Oltre alle componenti pianificate, il prodotto include delle componenti non pianificate.

I diversi livelli di prodotto

Il prodotto turistico è un prodotto composto di diversi prodotti che possono essere articolati in quattro livelli: il prodotto base, i prodotti di agevolazione o di facilitazione, i prodotti di supporto e il prodotto allargato.

Il prodotto base "core"

Il **prodotto di base** o il nucleo centrale del prodotto è costituito da un pacchetto di servizi che risolvono un problema. Chi si occupa di marketing deve svelare al consumatore il beneficio principale di ogni prodotto e vendere questo beneficio piuttosto che le semplici caratteristiche del prodotto.

I prodotti di agevolazione

I **prodotti di agevolazione** sono quei beni o servizi che devono essere necessariamente offerti affinché il cliente possa usufruire del prodotto "core". Un aspetto importante dei prodotti di agevolazione è l'*accessibilità*. La progettazione del prodotto richiede la comprensione dei comportamenti e delle attese del segmento o mercato obiettivo e quindi dei servizi di agevolazione che i clienti richiedono per accedere al prodotto base.

I prodotti di supporto

Il prodotto "core" necessita dei prodotti di agevolazione ma non di quelli di supporto. I **prodotti di supporto** sono prodotti supplementari offerti per aggiungere valore al prodotto "core" e per differenziarlo dai prodotti concorrenti. La differenza tra prodotti di agevolazione e di supporto non è sempre chiara; prodotti di agevolazione per un segmento di mercato potrebbero essere prodotti di supporto per un altro segmento. Le aziende dovrebbero sviluppare prodotti di supporto difficili da imitare da parte della concorrenza e rendere disponibili questi prodotti in maniera professionale. Offrire prodotto di supporto in modo scarsamente professionale può essere più dannoso che redditizio. Un prodotto di supporto offerto in alcuni hotel è il "technology butler" ("maggior-domo" della tecnologia), questa posizione è definita come una figura che provvede a supportare i clienti dell'albergo nell'utilizzo degli strumenti d'ufficio "mobile". L'*accessibilità* è importante anche nei servizi di supporto.

Il prodotto allargato

Il **prodotto allargato** include *accessibilità*, *atmosfera*, *interazione* tra il cliente e l'impresa di servizi, la *partecipazione* del cliente e l'*interazione* fra i clienti. Questi elementi insieme con i livelli di prodotto formano il prodotto allargato. I prodotti "core", di agevolazione e di supporto, determinano "che cosa" il cliente riceve ma non "come" lo riceve. Il prodotto allargato combina il servizio offerto con la modalità di erogazione. L'importanza del concetto di prodotto ampliato deriva dal fatto che i prodotti turistici richiedono la partecipazione del cliente al processo di produzione del servizio. Per molti prodotti il cliente deve interagire con i servizi di erogazione.

Atmosfera: l'ambiente fisico

L'*atmosfera* è un elemento critico per le imprese di servizi; potrebbe essere la ragione in base alla quale un cliente decide di scegliere di acquistare un determinato prodotto turistico o un fornitore piuttosto che un altro. Gli elementi principali che agiscono sui sensi al fine di costruire la percezione dell'*atmosfera* sono: *dimensioni visive*; *uditive*; *olfattive*; *tattili*. L'*atmosfera* può influire sul comportamento d'acquisto in quattro modi: l'*atmosfera* può servire come mezzo per attirare l'attenzione dei clienti; può servire come mezzo per veicolare un messaggio ai clienti potenziali; può essere un mezzo per favorire determinati effetti e reazioni nei clienti, come stimolare il deside-

rio di acquisto e di consumo; può essere un mezzo per creare degli stati d'animo. Uno psicologo ambientale ha descritto l'ambiente come ad alto carico e a basso carico emotivo. Un ambiente ad alto carico crea uno stato d'animo giocoso ed avventuroso, gli ambienti a basso carico creano uno stato d'animo rilassato.

L'interazione del cliente con il sistema di erogazione del servizio

Vi sono tre fasi nel coinvolgimento del cliente nel processo di erogazione dei servizi: incontro, fruizione, distacco. Nella **fase di incontro**, il cliente sperimenta il suo primo contatto durante il quale cerca di ottenere il maggior numero di informazioni possibile. L'incontro tra il cliente e il servizio può essere facilitato attraverso la tecnica della prova. La **fase di consumo** ha luogo quando il cliente usufruisce del servizio. Impiegati, strutture e clienti sono tutti parte del prodotto. La **fase di distacco** si ha quando il cliente che ha usufruito o sta usufruendo del prodotto turistico se ne distacca. Considerare queste tre fasi aiuta il management a comprendere momenti e modalità d'interazione con il cliente nell'erogazione del servizio.

Strategie e politiche di marca

Il "branding" ovvero l'insieme di attività strategiche e operative relative alla costruzione e alla gestione della marca è stato uno dei temi dominanti nel marketing dei beni di consumo. Una *marca* può essere costruita da un nome, un termine, un simbolo, un disegno, o una combinazione di questi elementi intesa a identificare i beni o i servizi offerti da un venditore e a differenziarli da quelli della concorrenza. Il nome di una marca è la parte che può essere pronunciata. Il marchio è la parte che può essere riconosciuta ma non pronunciata. Il trademark è la marca o una parte della marca a cui viene data tutela legale, ciò garantisce il diritto esclusivo del venditore di tutelare il nome e il luogo della marca. Scott Davis afferma che: "la **marca** è tra i più fondamentali valori di un'impresa e oggi le aziende intelligenti comprendono l'importanza di capitalizzare il valore dei propri marchi. Queste aziende sanno che questi marchi sono quello che l'azienda fa e quello che l'azienda è. Essa implica fiducia, sostanza e un'insieme definito di aspettative". La strategia e la gestione della marca riguardano la comunicazione dei valori, della missione e della visione di un'impresa ai dipendenti e ai clienti.

Le condizioni che favoriscono lo sviluppo della marca

Le cinque condizioni che contribuiscono allo sviluppo della marca sono: la riconoscibilità che permette di identificare facilmente il prodotto; il prodotto è percepito come il migliore per rapporto tra valore offerto e prezzo; qualità e standard facili da mantenere; elevate dimensioni della domanda per la categoria di prodotto; economie di scala.

Riconoscibilità della marca e identificazione del prodotto

Lo sviluppo del nome della marca è un elemento chiave nello sviluppo dell'identità della marca stessa. Le caratteristiche desiderabili di un nome per la marca sono: il nome della marca dovrebbe suggerire qualche cosa circa i benefici offerti e la qualità del prodotto; il nome della marca dovrebbe essere facile da pronunciare, riconoscere e ricordare; dovrebbe essere distintivo; deve essere possibile registrare il nome della marca e proteggerli legalmente da forme di imitazione.

Il prodotto è percepito come il migliore per rapporto valore offerto-prezzo

L'immagine di una marca dipende dalle percezioni dei clienti. L'immagine di marca è correlata al posizionamento del prodotto. Chi si occupa di promuovere e sviluppare una destinazione turistica deve assumersi la responsabilità di migliorare e consolidare un'immagine di marca favorevole. Precise regole costruttive, coordinamento delle iniziative promozionali, valorizzazione di siti storici e protezione contro il degrado ambientale sono elementi essenziali per il successo di una località turistica.

Economie di scala

Lo sviluppo e la gestione della marca costano. Per giustificare le spese di amministrazione e di promozione della marca è necessario poter contare sulla presenza di economie di scala. Economie di scala tipiche includono la riduzione dei costi medi per le attività promozionali e di marketing in genere derivanti dal fatto che tutte le business unit presenti nell'area di influenza della pubblicità

beneficiano dell'attività promozionale. Economie di scala possono essere riscontrate in tutti gli stadi della filiera turistica: nelle attività alberghiere, nelle imprese che svolgono attività di tour operating, nelle agenzie di viaggio.

Lo sviluppo di nuovi prodotti

Per un'impresa lo sviluppo di nuovi prodotti è una missione fondamentale. Le capacità di sviluppare innovazione e di gestire i prodotti sono condizioni necessarie a garantire sopravvivenza e successo di mercato a fronte dei cambiamenti dei gusti e delle preferenze dei clienti, della tecnologia e delle altre variabili ambientali e della concorrenza. Ogni prodotto passa attraverso un ciclo vitale: nasce, attraversa diverse fasi di sviluppo e infine declina e si estingue. L'esigenza di un ciclo di vita del prodotto comporta due grandi sfide per le imprese. Poiché tutti i prodotti prima o poi affrontano una fase di declino un'impresa deve sapere ideare nuovi prodotti per sostituire quelli destinati all'uscita dal mercato. Le imprese devono comprendere qual è lo stadio di vita in cui si trovano i loro prodotti e a mano a mano che questi passano da uno stadio all'altro modificare le rispettive strategie di marketing. Le imprese turistiche devono continuamente seguire le evoluzioni del mercato ed essere pronte a progettare nuovi prodotti. Molteplici sono le cause di fallimento dei nuovi prodotti. Al fine di ridurre i rischi di fallimento le imprese devono impegnarsi nella pianificazione di nuovi prodotti forti e nella realizzazione di un sistematico processo di sviluppo dei nuovi prodotti per trovare e "allevare" i nuovi prodotti. Le fasi principali di questo processo sono: generazione delle idee, selezione delle idee, sviluppo del concetto e test del concetto, sviluppo di una strategia di marketing, analisi di fattibilità e convenienza economica, sviluppo del prodotto, test di mercato, lancio e commercializzazione.

La generazione dell'idea

Lo sviluppo di nuovi prodotti prende avvio con la generazione dell'idea che scaturisce da un'attività di ricerca sistematica di nuove idee. L'azienda deve definire una strategia di sviluppo dei nuovi prodotti, questa strategia deve definire quali sono i prodotti e i mercati su cui intervenire. Inoltre vanno definiti gli obiettivi aziendali dei nuovi prodotti. Per ottenere un certo quantitativo di idee per lo sviluppo di nuovi prodotti l'impresa deve sondare diverse fonti.

Le fonti interne

Il 55% delle nuove idee provengono dall'interno dell'azienda. Le aziende possono trovare nuove idee attraverso un formale processo di ricerca e sviluppo o attraverso un processo di brainstorming. All'interno dell'industria alberghiera, le decisioni che riguardano lo sviluppo di nuovi prodotti vengono prese sia a livello corporate sia a livello di singola proprietà.

I clienti

Circa il 28% delle nuove idee proviene dall'osservazione e dall'ascolto dei clienti. Le necessità e i desideri dei clienti devono essere esaminati attraverso indagini.

I concorrenti

Circa il 27% delle idee rediva dall'analisi dei prodotti della concorrenza. Molte compagnie acquistano i prodotti dei concorrenti, studiano come sono fatti, ne analizzano le vendite e decidono se creare dei prodotti nuovi più o meno simili.

Distributori e fornitori

I distributori sono a contatto col mercato finale e possono raccogliere e comunicare informazioni sui problemi dei clienti e sulle possibilità che un nuovo prodotto ha sul mercato. Fiere di settore, manifestazioni settoriali di altro genere, meeting, seminari e conferenze rappresentano ottime occasioni per incontrare fornitori e intermediari distributivi anche al fine di raccogliere notizie sulle tendenze di mercato e sulle strategie concorrenziali.

La selezione delle idee

Lo scopo della fase di generazione delle idee è quello di creare un alto numero di idee, lo scopo delle fasi successive è di ridurre il numero di queste idee cioè scartare le meno probabili e tenere quelle che sembrano buone. La fase di selezione delle idee è la fase appropriata per rivedere la questione

della compatibilità con la linea di prodotti, un errore nello sviluppo di nuovi prodotti consiste nell'introdurre prodotti che sono incompatibili con l'azienda.

Lo sviluppo del concetto e il "concept test"

Le idee sopravvissute alla precedente fase di selezione devono essere trasformate in concetti di prodotto. È importante distinguere tra idea, concetto e immagine di prodotto. L'idea di prodotto rappresenta un possibile prodotto che l'azienda offre al mercato; il **concetto di prodotto** è una versione dettagliata dell'idea, espressa in termini comprensibili dai clienti; l'immagine di prodotto è il modo in cui il target si immagina il prodotto attuale o potenziale.

Il concept test

Il test del concetto di prodotto avviene all'interno di un gruppo di clienti facenti parte del target. Il concetto del nuovo prodotto può essere illustrato tramite testi e immagini descrittive. Marriot ha testato il concetto usando una tecnica statistica chiamata conjoint analysis, consiste nel mostrare a un campione del target di clienti potenziali alcune differenti configurazioni di prodotto e di fargliele classificare dal più desiderabile a quello meno desiderabile e nell'analizzare statisticamente i punteggi assegnati alle varie configurazioni in modo da scegliere quella ottimale.

La strategia di marketing per il lancio

Il passo successivo consiste nella progettazione e nello sviluppo delle strategie di marketing per l'introduzione di prodotto sul mercato. Il progetto delle strategie di marketing è formato da tre parti. La prima descrive il mercato obiettivo, il posizionamento pianificato per il prodotto, il livello delle vendite, la quota di mercato e i profitti. La seconda parte evidenzia il posizionamento di prezzo, ovvero il prezzo pianificato per la vendita del prodotto, le scelte relative ai canali distributivi e il budget per le attività di marketing. La terza consiste nella pianificazione a lungo termine relativamente alle vendite, agli obiettivi di profitto e alla strategia di marketing mix.

L'analisi economica di fattibilità e attrattività

Una volta definiti il concetto di prodotto e le strategie di marketing, l'impresa deve valutare l'attrattività economica della nuova proposta. Se le proiezioni sono considerate soddisfacenti allora il prodotto può passare alla fase di sviluppo. Per fare una stima delle vendite l'impresa deve analizzare la storia delle vendite di prodotti simili e svolgere un'indagine circa il potenziale di accettazione del prodotto da parte del mercato. L'azienda sulla base di quanto emerso dalla stima delle vendite e dei costi può valutare l'attrattività in termini finanziari del nuovo prodotto.

Lo sviluppo del prodotto

In questa fase il concetto di prodotto si sviluppa fino a diventare un vero e proprio prototipo. L'azienda svilupperà una o più versioni fisiche del concetto di prodotto, sperando di trovare un prototipo che soddisfi i seguenti criteri: il target percepisce il prototipo come avente le caratteristiche espresse dalle definizioni del concetto di prodotto; il prototipo funziona in modo sicuro se sottoposto all'uso normale; il prodotto può essere costruito ai costi previsti.

I test di mercato

Questa è la fase in cui il prodotto, dopo aver superato i test di funzionalità e quelli di accettazione da parte di un campione di clienti, viene inserito in mercati di prova al fine di verificarne la competitività in un contesto più realistico. I test di mercato permettono di fare esperienza nel gestire il prodotto sul mercato, di trovare e correggere eventuali problemi. Il prodotto, il suo posizionamento, le strategie, la pubblicità, le politiche distributive, il prezzo, le strategie di marca e la dimensione dei budget dedicabili alla campagna di lancio vengono valutati durante il test di mercato. I risultati consentono di formulare più accurate previsioni di vendita.

Lancio e commercializzazione

I test di mercato danno ai manager le indicazioni necessarie a decidere se proseguire o meno nel lancio del nuovo prodotto. Se l'azienda decide di proseguire con la fase di commercializzazione, essa fronteggerà alti costi di pubblicità e per la promozione delle vendite. Nel lanciare i nuovi prodotti l'azienda deve affrontare quattro decisioni: quando, dove, a chi rivolgersi e come. La prima decisione è se è il momento adatto per lanciare il nuovo prodotto. L'azienda deve decidere se il prodotto deve essere lanciato su un mercato locale, regionale, nazionale, internazionale. L'azienda deve mi-

rare la distribuzione e l'attività promozionale verso i gruppi di consumatori che potenzialmente possono rappresentare il target del prodotto. Questi gruppi dovrebbero essere stati individuati durante le prime fasi dei test di mercato. L'azienda deve sviluppare un piano d'azione per l'introduzione e il lancio del nuovo prodotto nei mercati selezionati e utilizzare il budget destinato alle attività di marketing per stabilire il marketing mix.

Le strategie per la gestione del ciclo di vita del prodotto

La strategia di marketing relativa a un prodotto deve essere riformulata più volte nel corso della vita del prodotto stesso. Il ciclo di vita del prodotto (PLC) è diviso in cinque stadi: *sviluppo del prodotto*, quando l'azienda ricerca e sviluppa una nuova idea di prodotto, in questa fase le vendite sono pari a zero e i costi continuano a crescere; *introduzione*, dal momento del lancio e dell'introduzione sul mercato del prodotto le vendite mostrano un lento incremento; *crescita*, il prodotto riscontra una rapida accettazione da parte del mercato e aumenta il profitto; *maturità*, periodo di rallentamento nella crescita delle vendite in quanto il prodotto è stato acquistato dalla maggior parte dei suoi consumatori potenziali; *declino*, le vendite calano e i profitti tendono a scomparire. Il PLC è un'utile strumento per descrivere come il prodotto e il mercato funzionano.

Introduzione

Nella fase di introduzione vi sono solo pochi concorrenti che realizzano il prodotto in versione base. L'impresa si concentra sulle vendite a chi è pronto a comprare, di solito il gruppo di consumatori che è disposto a spendere maggiormente. I prezzi tendono a essere elevati a causa dei ridotti volumi di produzione.

La fase di crescita

Se il nuovo prodotto soddisfa il mercato entrerà nella fase di crescita e le vendite aumenteranno rapidamente. L'incremento della concorrenza porta a un incremento del mercato e a un aumento delle vendite. I prezzi rimangono al livello a cui erano o scenderanno debolmente. Esistono diverse strategie da usare per sostenere una rapida crescita di mercato: incrementare la qualità del prodotto e aggiungere nuove caratteristiche; entrare in nuovi segmenti di mercato; entrare in nuovi canali distributivi; modificare la comunicazione e i suoi obiettivi; ridurre i prezzi.

La fase di maturità

In questa fase le vendite iniziano a rallentare. Il rallentamento nella crescita delle vendite porta a una situazione in cui l'offerta supera la domanda. I concorrenti iniziano ad abbassare i prezzi e a incrementare la promozione. Durante il periodo di maturità non è opportuno limitarsi a difendere il prodotto ma devono essere considerate strategie mirate a modificare i segmenti target, il prodotto, il marketing mix.

La fase di declino

Le vendite possono declinare per molti motivi: lo sviluppo di nuove tecnologie, il cambiamento nelle preferenze dei consumatori, l'incremento della concorrenza. Al diminuire di vendite e profitti alcune imprese si ritirano dal mercato. Gestire un prodotto debole può essere molto costoso. Mantenere un prodotto debole può ritardare la ricerca di un nuovo prodotto che sostituisca il precedente. Per ogni prodotto in fase di declino, l'impresa può prendere tre decisioni: mantenere il prodotto, eliminarlo o mieterlo.

L'eliminazione di un prodotto

Comprendere il processo di eliminazione di un prodotto è importante quanto comprenderne il processo di sviluppo. Se il prodotto non sembra essere più profittevole, l'analisi guarda a possibili ipotesi per modificarlo e riportarlo a profitto; se invece l'analisi indica che il prodotto deve essere eliminato allora vi sono tre soluzioni: il "phase-out", il "run-out", o "l'immediate drop". **Phase-out**, è il metodo ideale, permette al prodotto di essere ritirato in modo ordinato; **run-out**, viene utilizzato quando le vendite di un prodotto sono basse e i costi superano i ricavi; **immediate drop**, questa opzione viene di solito usata quando il prodotto può causare pericolo o insoddisfazione del cliente.

La cancellazione può anche essere vista come un fallimento. L'eliminazione di un prodotto è particolarmente complessa nel caso delle proprietà delle catene alberghiere.

Capitolo 8: il Pricing: considerazioni, approcci e strategie

Il prezzo

Il prezzo è l'unico elemento del marketing mix che produce ricavi. Gli altri fattori comportano dei costi. Spesso i prezzi vengono fissati senza opportune analisi; gli errori più comuni sono: una determinazione del prezzo troppo orientata ai costi, una non aggiornata revisione dei prezzi, una determinazione del prezzo che non tenga conto degli altri elementi del marketing mix. Il **prezzo** è la quantità di moneta scambiata per avere un bene o un servizio; il prezzo è la somma dei valori che i consumatori scambiano per i benefici che traggono dal possesso o dall'utilizzo di un bene e un servizio.

I fattori che influenzano le decisioni di prezzo

Le decisioni relative ai prezzi sono influenzate da fattori interni ed esterni all'impresa. Tra i fattori interni rientrano gli obiettivi di marketing, le strategie di marketing-mix, i costi e considerazioni di tipo organizzativo. Natura della domanda e del mercato, concorrenza ed altri fattori ambientali rappresentano i fattori esterni.

I fattori che influenzano le decisioni di pricing

Gli obiettivi di marketing

Prima di determinare i prezzi, l'impresa deve stabilire quali risultati intende raggiungere tramite il prodotto cui il prezzo si riferisce. Se l'impresa ha già definito il proprio mercato obiettivo la formulazione di una strategia di marketing mix, compreso il prezzo, sarà abbastanza semplice. La strategia di prezzo è fortemente condizionata dalle decisioni relative al posizionamento del prodotto sul mercato. Tra i principali obiettivi che l'azienda può perseguire ci sono: la sopravvivenza, la massimizzazione dei profitti correnti, la massimizzazione della quota di mercato, la leadership nella qualità dei prodotti.

Sopravvivenza: le imprese tendono ad avere come obiettivo primario quello della sopravvivenza quando sono afflitte da un eccesso di capacità produttiva. Nel breve periodo diventa più importante del profitto.

Massimizzazione dei profitti correnti: molte aziende cercano di determinare il prezzo in modo da massimizzare i profitti correnti. Esse stimano la domanda di prodotto in funzione dei diversi prezzi e quindi scelgono quello che massimizza il profitto, il flusso di cassa o la redditività degli investimenti. Questa strategia è usata nei casi di recupero di strutture in perdita o bisognose di ristrutturazione.

Massimizzazione della quota di mercato: molte imprese ritengono che l'impresa che detiene la maggior quota di mercato possa godere dei costi di gestione più bassa e dei profitti più elevati sul lungo periodo.

Massimizzazione della qualità del prodotto: il mantenimento della leadership di qualità impone continui e ingenti investimenti nei prodotti.

Le politiche di marketing mix

Il prezzo è solo uno degli elementi del marketing mix che un'azienda usa per raggiungere i propri obiettivi di marketing. Il prezzo deve essere coordinato con le decisioni relative allo sviluppo, alla distribuzione e alla promozione del prodotto. Anche le spese promozionali possono condizionare le politiche di prezzo. Le aziende dovrebbero considerare tutte le decisioni relative alle strategie di marketing mix mentre sviluppano un piano di marketing.

I costi

I costi definiscono la base per il prezzo a cui l'azienda può vendere i propri prodotti. Un'impresa deve definire il prezzo in grado di coprire i costi per la produzione, distribuzione e promozione del prodotto stesso. Due sono le tipologie di costo: costo fisso e costo variabile. I **costi fissi** sono costi che non variano con i livelli di produzione e di vendita. I **costi variabili** variano in modo direttamente proporzionale ai livelli di produzione e di vendita. Questi costi tendono rimanere invariati per

ogni unità prodotta, ma il loro ammontare complessivo varia a seconda del numero di unità prodotte. I **costi totali** sono la somma dei costi fissi e dei costi variabili per ogni livello di produzione o di vendita.

Considerazioni organizzative

È necessario decidere chi all'interno dell'organizzazione dell'impresa deve stabilire i prezzi. Le imprese gestiscono i prezzi in una varietà di modi diversi; nelle piccole aziende spesso è il top management; nelle grandi aziende, le politiche di pricing sono gestite da una divisione o da un manager.

I fattori esterni che influenzano le decisioni di prezzo

Il mercato e la domanda

Mentre i costi stabiliscono il livello minimo del prezzo, il mercato e la domanda ne determinano il livello massimo. Sia i consumatori sia i canali distributivi valutano il prodotto facendo un bilancio tra prezzo e benefici forniti. Prima di stabilire il prezzo bisogna comprendere la relazione esistente tra il prezzo e la domanda: un aumento del prezzo potrebbe portare a una pericolosa diminuzione della domanda.

Cross selling e upselling

Il **cross selling** consiste nella capacità di aumentare il fatturato vendendo prodotti correlati al prodotto base. L'industria turistica offre numerose opportunità di cross selling. L'**upselling** è parte integrante dello yield management (gestione dei ricavi). Si può realizzare tramite l'addestramento del personale addetto alle vendite e alle prenotazioni. Le decisioni di pricing richiedono una buona comprensione del cliente, del mercato, dell'ambiente economico e della concorrenza.

Il prezzo nei differenti mercati

La libertà di stabilire i prezzi da parte del venditore varia a seconda dei vari tipi di mercato. Gli economisti riconoscono quattro tipi di mercato: concorrenza perfetta, concorrenza monopolistica, concorrenza oligopolistica, puro monopolio. In una situazione di *concorrenza perfetta*, il mercato è costituito da un numero elevato di acquirenti e altrettanti venditori che commercializzano prodotti identici o molto simili. Un mercato di *puro monopolio* è formato da un unico venditore e diversi acquirenti. Il monopolio può essere di stato, regolato, non regolato. Molte imprese turistiche operano in un regime di concorrenza monopolistica o oligopolistica. Un mercato di *concorrenza monopolistica* è formato da molti compratori e da numerosi venditori che operano attraverso una gamma di prezzi variabili piuttosto che a un unico prezzo fisso. Esistono diversi prezzi in quanto i venditori possono differenziare il loro prodotto. Le imprese differenziano la propria offerta rivolgendosi a diversi segmenti di mercato e utilizzano a tal fine oltre ai prezzi anche il branding il valore della marca, la promozione e la vendita personale. Nel mercato di concorrenza oligopolistica vi sono poche imprese molto sensibili ai prezzi e alle strategie di marketing dei concorrenti. Una delle ragioni che spiegano il formarsi di mercati oligopolistici è la presenza di barriere all'entrata nel mercato.

La percezione del prezzo e del valore da parte del consumatore

Quando si stabilisce il prezzo, le imprese devono prendere in considerazione come i consumatori percepiscono il prezzo e il modo in cui questa percezione influisce sulle decisioni d'acquisto. Anche le scelte relative al prezzo devono essere prese con un orientamento al cliente. La determinazione dei prezzi richiede molto più che competenze ed esperienza di tipo tecnico: sono necessari il giudizio creativo e la consapevolezza delle motivazioni dell'acquirente, la conoscenza del mercato obiettivo e delle modalità con cui vengono prese le decisioni d'acquisto. Quando un consumatore acquista un prodotto, egli scambia valore (il prezzo) contro valore (uso del prodotto). Se il consumatore percepisce che il prezzo è troppo alto rispetto al valore del prodotto, egli non lo acquisterà. Il valore percepito è in funzione dell'immagine di marca, degli attributi di prodotto e del prezzo.

Analisi della relazione prezzo-domanda

Ogni prezzo fissato da un'azienda porterà a un diverso livello di domanda. La curva di domanda illustra la relazione esistente tra il prezzo e la risultante quantità domandata del prodotto, cioè mostra il numero di unità che saranno assorbite dal mercato a differenti livelli di prezzo. Domanda e prezzo sono legati da una relazione inversamente proporzionale, più alto è il prezzo minore sarà la domanda. La curva di domanda dipende dal tipo di mercato in cui si opera: in regime di monopolio mostra

la domanda totale del mercato in relazione a differenti livelli di prezzo. In un mercato competitivo il livello di domanda ai differenti livelli di prezzo dipende dalla stabilità o dalla variazione dei prezzi della concorrenza al variare dei prezzi dell'impresa.

L'elasticità della domanda al prezzo

Le imprese devono inoltre conoscere l'elasticità della domanda al prezzo, cioè quanto la domanda è sensibile e reattiva ai cambiamenti di prezzo. Se la domanda cambia poco essa viene definita anelastica, mentre se la variazione è grande viene definita elastica.

$\text{Variazione \% della domanda} / \text{Variazione \% del prezzo} = \text{Elasticità della domanda al prezzo}$

$\text{Variazione \% della domanda} / \text{Elasticità della domanda al prezzo} = \text{Variazione \% del prezzo}$

Più la domanda è anelastica maggiore è l'aumento nei ricavi a fronte di un aumento di prezzo. L'elasticità della domanda al prezzo è determinata da diversi fattori. I clienti sono meno sensibili al prezzo quando: il prodotto è unico, quando è difficile trovare prodotti sostitutivi.

I fattori che determinano e influenzano la sensibilità al prezzo

Alcuni fattori influiscono sulla sensibilità al prezzo: *l'unicità del valore offerto* (creare la percezione che la propria offerta è differente da quella dei concorrenti evita le competizioni di prezzo); la *conoscenza delle alternative* (l'esistenza di prodotti sostitutivi di cui l'acquirente non è a conoscenza non può influenzare il suo comportamento d'acquisto); il *rimborso delle spese di viaggio* (quando qualcun altro paga il conto il cliente è meno sensibile al prezzo. È importante conoscere quello che i clienti sono disposti a pagare); *l'incidenza del costo del singolo prodotto sul costo totale del beneficio ricercato dal cliente* (i consumatori sono più sensibili al prezzo quando il prodotto rappresenta una parte importante del costo totale per ottenere i benefici attesi); la *spesa complessiva del cliente* (più una persona spende, più questa persona è sensibile al prezzo); i *costi condivisi* (gli acquirenti sono meno sensibili al prezzo quando dividono i costi di acquisto di un prodotto con qualcun altro); i *costi affondati* (gli acquirenti che hanno fatto un considerevole investimento nel prodotto/servizio che stanno utilizzando sono meno soggetti a cambiarlo solo per motivi legati al prezzo); la *qualità percepita dal prezzo* (i consumatori tendono a collegare in modo diretto il prezzo con la qualità di un prodotto, specialmente quando non hanno avuto un'esperienza precedente con il prodotto stesso).

I prezzi e le offerte dei concorrenti

I prezzi dei concorrenti e le loro possibili reazioni alle variazioni di pricing delle aziende sono altri fattori esterni che influenzano le decisioni relative ai prezzi. Chi si occupa di gestire la politica di prezzo di un hotel deve conoscere le tariffe, la qualità e le caratteristiche dell'offerta dei concorrenti. Una volta che un'azienda viene a conoscenza dei prezzi e dell'offerta dei competitor, può utilizzare queste informazioni come punto di partenza per definire i propri prezzi.

Altri fattori esterni

L'azienda, quando stabilisce i prezzi, deve considerare anche altri fattori esterni. Fattori economici come l'inflazione, periodi di espansione economica o di recessione e tassi di interesse influiscono sulle decisioni di prezzo. Quando un'azienda reagisce alle pressioni ambientali create dal macroambiente deve anche considerare l'impatto che la sua politica di pricing avrà sul suo microambiente. Tutto l'ambiente esterno può influire sulla politica di prezzo. L'adozione di nuove regolamentazioni governative può causare sia un incremento sia una riduzione dei costi.

Approcci generali al prezzo

Il prezzo che un'azienda stabilisce deve essere compreso tra uno troppo basso per generare profitti e uno troppo alto per attrarre la domanda. L'azienda non opera da sola sul mercato e per determinare il miglior prezzo del proprio prodotto deve considerare sia quanto fatto della concorrenza sia altri fattori esterni e interni.

I metodi basati sui costi

Il metodo più semplice per determinare i prezzi è il metodo del costo totale che si caratterizza per l'aggiunta di un ricarico (markup) al costo del prodotto. Il costo come percentuale del prezzo di vendita è un altro modo per stabilire il prezzo di un prodotto.

L'analisi del punto di pareggio (BEP) e il metodo del profitto obiettivo

Un altro approccio è il metodo basato sul punto di pareggio, nel quale il primo tentativo di stabilire il prezzo è quello di stabilire il livello di prezzo in cui si verifica il punto di pareggio. Il metodo del target pricing utilizza il concetto di break-even. La differenza tra il prezzo di vendita e i costi variabili rappresenta il gross profit o margine di contribuzione che le vendite hanno nella copertura dei costi fissi. La formula per calcolare il punto di pareggio (BEP) è:

$$\text{BEP} = \text{Costi fissi} / \text{Margine di contribuzione (Prezzo - Costi variabili)}$$

I metodi basati sul valore per l'acquirente

Un numero sempre maggiore di imprese basa le proprie decisioni di prezzo sulla percezione del valore del prodotto da parte del cliente. Questo metodo si fonda sulla percezione che l'acquirente ha del prodotto. Le aziende che usano il metodo basato sul valore percepito devono conoscere il valore che gli acquirenti assegnano alle diverse offerte. Un metodo per identificare quanto gli acquirenti sarebbero disposti a pagare si basa su una tecnica chiamata *trade-off analysis*.

I metodi basati sulla concorrenza

Una strategia di prezzo basata sulla concorrenza (**going rate pricing**) consiste nella determinazione del prezzo dei propri prodotti/servizi in rapporto a quello dei concorrenti, senza tenere in considerazione i costi e la domanda. Quando l'elasticità è difficile da misurare le aziende si allineano con il prezzo usato dai concorrenti evitando guerre di prezzo.

Le strategie di prezzo

Le strategie di prezzo per i nuovi prodotti

Le strategie di prezzo vengono modificate nelle diverse fasi del ciclo di vita del prodotto. La fase di introduzione di un nuovo prodotto, in cui l'impresa deve fissare il prezzo per la prima volta, rappresenta un momento problematico. Essa ha la possibilità di scegliere tra diverse strategie di prezzo: la strategia del prezzo di prestigio, la scrematura del mercato e la penetrazione del mercato.

Prestigi price

Tale strategia viene seguita da hotel e ristoranti che desiderano posizionarsi sul mercato come strutture di lusso ed eleganti. Questo tipo di strategia è adottata anche da alcuni night club per attirare un certo tipo di clientela.

La scrematura del mercato

La politica di scrematura del mercato consiste nell'adozione di un prezzo elevato in presenza di un mercato scarsamente sensibile a questa variabile. La scrematura può essere una strategia efficace nel breve periodo, tipiche di quelle industrie caratterizzate da alti costi di ricerca e sviluppo. Al contrario è raramente applicabile nel settore dell'ospitalità poiché caratterizzato da basse barriere all'ingresso.

I prezzi di penetrazione del mercato

Piuttosto che stabilire prezzi elevati per scremare piccoli ma profittevoli segmenti di mercato, le aziende possono decidere di adottare una strategia opposta: stabilire prezzi bassi per penetrare rapidamente larga parte del mercato. La condizione principale per l'applicazione di una strategia di prezzo basso è rappresentata dalla presenza di un mercato altamente sensibile al prezzo. Un prezzo ridotto può aiutare a mantenere la concorrenza fuori dal mercato.

Le strategie di prezzo per i prodotti esistenti

Le precedenti strategie sono utilizzate durante la fase di introduzione di un nuovo prodotto. Tuttavia possono essere applicate anche a prodotti già esistenti sul mercato.

Il raggruppamento dei prodotti

La strategia di raggruppamento consiste nella vendita congiunta di un insieme di prodotti a un prezzo complessivo più basso rispetto alla somma dei prezzi dei prodotti acquistati singolarmente. Sono due i principali benefici che questa strategia di prezzo può presentare nel settore turistico. In primo luogo, i consumatori sono caratterizzati da differenti livelli massimi di prezzo (o prezzi di riserva) che sono disposti a pagare per un prodotto. In un secondo luogo, la strategia di raggruppamento dei

prodotti consente di nascondere il reale prezzo del principale prodotto offerto in modo da evitare, nel caso di prezzo basso, possibili guerre di prezzo con i concorrenti.

Le strategie di adattamento del prezzo

Le imprese normalmente modificano il prezzo di base in funzione delle caratteristiche dei diversi segmenti di domanda servita nonché al mutamento della situazione di mercato. Gli *sconti di volume d'acquisto*: molti alberghi in alcuni periodi applicano tariffe speciali per attrarre quei clienti che desiderano prenotare un numero elevato di stanze. Gli *sconti basati sul momento d'acquisto*: uno sconto stagionale è una riduzione del prezzo concessa a quegli acquirenti che comprano in periodi di bassa stagione. Il beneficio principale degli sconti stagionali è quello di mantenere la domanda stabile durante tutto l'anno. La *discriminazione dei prezzi*: si riferisce alla segmentazione del mercato e alla conseguente differenziazione del prezzo in base a variabili sensibili al prezzo, consiste nell'applicazione di prezzi diversi a diversi segmenti di domanda. Perché la discriminazione del prezzo abbia successo devono essere rispettati questi criteri: devono esistere diversi gruppi di consumatori caratterizzati da differenti sensibilità al prezzo; il segmento deve essere abbastanza ampio perché valga la pena esercitare la discriminazione; il costo per avviare e gestire la discriminazione non deve eccedere l'incremento dei ricavi generato da tale strategia.

Un'applicazione della discriminazione dei prezzi è rappresentata dalla gestione dei ricavi (**yield managment**), viene usato all'interno degli alberghi allo scopo di massimizzare i propri ricavi o il margine di contribuzione. È basato sulle tariffe che un hotel desidera applicare e sul numero di stanze che renderà disponibili per ogni tariffa. Lo yield managment implica lo sviluppo e l'utilizzo di differenti classi di tariffe basate sulle proiezioni della domanda. Le classi di tariffe utilizzate per massimizzare i ricavi vengono calcolate tramite la formula:

$$\frac{\text{Camere vendute per notte}}{\text{Camere disponibili per notte}} \times \frac{\text{Tariffa media attuale per camera}}{\text{Tariffa potenziale per camera}} = \text{Yield}$$

Un sistema di yield managment può essere utile per gestire la disponibilità di stanze per la domanda occasionale. Se usati in modo appropriato possono consentire il conseguimento di profitti extra per l'impresa e apportare contemporaneamente benefici alla propria clientela. Per essere efficace deve essere basato su dati particolarmente precisi. Un sistema di yield managment efficace dipende da molte variabili: la capacità di segmentare il mercato; la presenza di prodotti deperibili; la capacità di vendere prodotti in anticipo; la presenza di una domanda variabile; bassi costi marginali di vendita; alti costi marginali di produzione.

Last-minute pricing

Il mercato dei last-minute è legato al timore degli operatori turistici di rimanere con prodotti invenduti. L'adozione di un sistema di yield managment aiuta ridurre il problema delle scorte invendute. Lo sviluppo di internet ha favorito la nascita di diverse imprese di intermediazione specializzate in viaggi last minute.

I prezzi psicologici

A differenza delle altre strategie di prezzo, la pratica dei prezzi psicologici si fonda anche sui principi di psicologia dell'acquirente. Il legame tra prezzo e qualità evidenzia il prestigio di un prodotto o un servizio. Un altro aspetto è rappresentato dal prezzo di riferimento, ossia quel prezzo che l'acquirente ha in mente e a cui fa riferimento per uno specifico prodotto.

I prezzi promozionali

Questa strategia di pricing consiste nell'applicazione temporanea di prezzi al di sotto dei prezzi di listino e persino al di sotto dei costi. Durante i periodi di bassa stagione gli alberghi propongono tariffe speciali per incrementare gli affari. Queste promozioni sono utili per incentivare gli acquisti.

Altre considerazioni sulle politiche di prezzo

Ampiezza della gamma dei prezzi

Il settore della ristorazione ha adottato una regola non scritta secondo la quale il piatto con il prezzo più alto non deve mai avere un prezzo più di due volte e mezza rispetto al piatto meno caro. Il moti-

vo è che se la differenza di prezzo è troppo levata i clienti si indirizzano quasi sempre verso il prezzo più basso.

Le variazioni di prezzo

L'avvio delle variazioni di prezzo

Dopo aver stabilito la propria struttura di prezzi e le strategie a essa collegate un'azienda può trovarsi ad affrontare delle situazioni in cui sia necessario ridurre o incrementare i propri prezzi.

Le riduzioni di prezzo

Sono numerose le situazioni che possono portare un'impresa a voler ridurre il prezzo. Una di queste è l'eccesso di capacità produttiva. Alla fine degli anni 70 molte imprese hanno ridotto il prezzo per incrementare le vendite. Nel settore turistico caratterizzato da un eccesso di capacità produttiva, una strategia di questo tipo porterebbe a una guerra di prezzi.

Gli incrementi di prezzo

Un incremento di prezzi può far aumentare in modo considerevole i profitti. Una delle principali cause dell'incremento di prezzo è l'inflazione dei costi: l'incremento dei costi riduce il margine di profitto e induce le aziende ad aumentare i prezzi. Un altro fattore che induce all'aumento dei prezzi è l'eccesso di domanda. Quando un'azienda non è in grado di servire tutti i clienti essa può incrementare i prezzi, razionare i prodotti distribuiti o entrambe le cose. Quando una città ospita un grande evento gli alberghi possono raddoppiare i prezzi delle stanze sapendo che la domanda sarà sicuramente elevata e che potranno trarre vantaggio da questa situazione.

Le reazioni degli acquirenti alle variazioni di prezzo

Sia che il prezzo venga alzato o abbassato, il suo andamento influirà sui consumatori, sui concorrenti, sui distributori e sui fornitori. I clienti spesso non hanno un'interpretazione semplice e diretta dei cambiamenti di prezzo, possono percepire un taglio di prezzo in modi differenti. Nel settore turistico il consumatore senza esperienza d'acquisto diretta considera il prezzo come un sinonimo della qualità.

Le reazioni dei concorrenti alle variazioni di prezzo

Un'impresa che sta valutando l'opportunità di modificare il proprio prezzo deve tenere in considerazione la possibile reazione della concorrenza. Uno dei problemi che si incontrano nell'utilizzo del prezzo come vantaggio competitivo è che i concorrenti possono neutralizzare tale vantaggio abbassando a loro volta i prezzi. In un mercato di concorrenza in cui l'offerta supera la domanda, una modica delle tariffe è spesso causa di una guerra di prezzi, dalla quale nessuna impresa è in grado di uscire vincitrice. I concorrenti possono anche scegliere di reagire in mercati differenti.

Alleanze commerciali come risposta a cambiamenti di prezzo

Il settore turistico rappresenta un insieme interconnesso e interdipendente di aziende; per questo le politiche adottate dai maggiori operatori come i vettori aerei, le compagnie di crociera e le località sciistiche hanno un effetto "domino" sulle altre. Le località turistiche o le città sedi di convention sono particolarmente coinvolte dalle politiche di prezzo praticate dalle compagnie aeree e dagli altri principali attori del settore, per questo spesso esercitano grandi pressioni sui manager delle imprese turistiche a riguardo delle loro strategie di pricing.

La risposta alle variazioni di prezzo

Il problema va invertito e occorre chiedersi in che modo l'impresa dovrebbe reagire a un cambiamento di prezzo attuato da un concorrente. Essa dovrebbe porsi alcuni interrogativi. Deve svolgere un'analisi più ampia. Deve prendere in considerazione lo stadio del ciclo di vita in cui si trova il prodotto, l'importanza di quest'ultimo nel proprio mix d'offerta, le intenzioni e le risorse impiegate dal concorrente e le possibili reazioni dei consumatori al cambiamento del prezzo.

Capitolo 9: I canali distributivi

Natura e importanza dei canali distributivi

Un canale distributivo ben amministrato può determinare la differenza fra un'impresa leader del mercato e un'impresa che lotta per sopravvivere. La competizione, la globalizzazione del mercato, lo sviluppo dell'e-commerce e la deperibilità del prodotto hanno accresciuto l'importanza della distribuzione: si rendono necessarie modalità innovative per approcciare i mercati nuovi e quelli esistenti. L'importanza dei sistemi distributivi nel turismo è accresciuto dalla deperibilità del prodotto turistico.

Natura dei canali distributivi

Un *canale distributivo* è un insieme di istituzioni indipendenti coinvolte nel processo che rende un prodotto o un servizio per essere utilizzato da un consumatore o da un'impresa. I canali distributivi nel settore turistico sono costituiti da accordi contrattuali e da alleanze meno vincolanti fra istituzioni indipendenti. I sistemi di marketing e i canali distributivi sono comunemente utilizzati per portare i beni dal produttore al consumatore, nel settore dell'ospitalità e dei viaggi, i canali distributivi servono a portare il consumatore verso il prodotto.

Le ragioni che inducono all'utilizzo di intermediari

Il ricorso a intermediari è motivato dalla loro maggiore efficienza nel rendere i prodotti disponibili per i mercati obiettivo: attraverso i contatti, l'esperienza, la specializzazione e l'assortimento di cui dispongono, gli intermediari offrono al produttore più di quanto possa realizzare da solo.

Le funzioni del canale distributivo

La funzione principale del canale distributivo è quella di trasferire i beni dal produttore al consumatore. Le istituzioni che compongono il canale distributivo svolgono alcune funzioni fondamentali: *informazione*: raccolta e distribuzione di informazioni relative al mercato e ai concorrenti; *promozione*: realizzazione e diffusione di messaggi persuasivi circa l'offerta; *contatto*: individuazione e comunicazione con gli acquirenti potenziali; *adattamento*: organizzazione e adattamento dell'offerta ai bisogni della domanda; *negoziazione*: ricerca di un accordo finale sul prezzo e sulle altre condizioni dell'offerta; *distribuzione fisica*: data l'intangibilità del prodotto, nel settore turistico, riguarda la consegna dei documenti di viaggio; *finanziamento*: acquisizione e impiego delle risorse finanziarie necessarie per assicurare la copertura dei costi; *gestione del rischio*: assunzione dei rischi finanziari connessi alle attività svolte lungo il canale. Le prime cinque funzioni rendono possibile lo svolgimento delle transazioni, le ultime tre consentono di perfezionare la transazione.

Numero di stadi del canale

I canali distributivi possono essere descritti sulla base della lunghezza, vale a dire dal numero di **stadi del canale**; ciascun intermediario che svolge la funzione di trasferire il prodotto e la sua proprietà all'acquirente finale rappresenta un livello del canale.

- Canale 1, denominato **canale diretto di marketing**, non ha stadi intermedi e comporta la vendita diretta dal produttore ai consumatori;
- Canale 2, comprende un livello intermedio con la presenza del **dettagliante**;
- Canale 3, include due livelli rappresentati da un **grossista** e da un **dettagliante**;
- Canale 4, costituito da tre livelli; il **jobber** acquista dal grossista e vende ai dettaglianti più piccoli.

Le imprese del settore turistico dispongono di molte tipologie di canale specializzato: le agenzie di viaggio; i tour operator; gli intermediari specializzati; i rappresentanti di vendita e i promotori; gli enti del turismo nazionali, statali, locali; consorzi e sistemi di prenotazione; i global distribution system (GDS); Internet. Il management deve decidere quali intermediari costituiranno il proprio canale distributivo.

Canali e intermediari

Agenzie di viaggio

Un modo per raggiungere un mercato geograficamente esteso è quello di distribuire i propri prodotti attraverso le agenzie di viaggio. Oltre a vendere biglietti aerei, le agenzie di viaggio effettuano prenotazioni di hotel. L'effetto congiunto della riduzione delle commissioni e la crescita delle vendite dirette da parte degli hotel e delle compagnie aeree hanno condotto a una costante diminuzione del

numero di A.d.v. Essendo un intermediario la sua remunerazione avviene tramite commissioni stabilite in percentuale sul prezzo dei servizi offerti al pubblico. La vendita di biglietteria (aerea, marittima, ferroviaria) è stata fino a oggi una delle principali fonti di reddito dell'agenzia (soprattutto se dotata di nomina IATA), le relative percentuali variano dal 5 al 9%. La commercializzazione dei pacchetti proposti dai tour operator comporta per il dettagliante una provvigione minima del 6-8%. Sebbene il canale alberghiero preferisca raggiungere direttamente il consumatore, l'intermediazione è remunerata con provvigioni che variano dall'8 al 20%. Per quanto riguarda gli altri servizi, la vendita di servizi di noleggio pullman e rent-a-car le provvigioni sono alte raggiungono il 20%. Gli agenti di viaggio sono invitati a visitare le strutture dell'hotel in occasione di tour di presentazione; le compagnie aeree possono contribuire a queste iniziative fornendo voli aerei gratuiti. Gli hotel devono cercare di servire al meglio i clienti che hanno prenotato tramite un'agenzia allo scopo di assicurarsi di fare affari con quell'agenzia anche in futuro. I sistemi computerizzati delle A.d.v. per anni sono stati chiamati computer reservation system (CRS) ora sono chiamati global distribution system (GDS) per via della loro copertura "globale".

Tour operator

I tour operator assemblano pacchetto di viaggio perlopiù destinati al mercato leisure, ovvero dei viaggi per vacanze; tali pacchetti comprendono il trasporto, l'alloggio, il vitto, le attività ricreative e il trasporto in loco. Allo scopo di realizzare un pacchetto turistico, il tour operator stipula contratti con le compagnie aeree e con gli hotel per un determinato numero di posti e di stanze, ottenendo un certo ammontare di sconti. I pacchetti di viaggio vengono venduti attraverso le A.d.v. che sono remunerate attraverso una commissione. Il raggiungimento del break even point richiede la vendita di almeno l'85% dei pacchetti disponibili. In Italia esiste l'ASTOI nata dalla fusione di ASSOTOUR e ATOI, due associazioni di categorie del tour operating italiano. La nuova associazione prosegue le attività, l'impegno e gli obiettivi per lo sviluppo del turismo italiano incoming e outgoing. L'associazione raggruppa oltre 60 tra i principali Tour Operator italiani. Gli scopi istituzionali di ASTOI sono: offrire ai consumatori concrete garanzie di poter contare su un gruppo di aziende affidabili; dare una corretta informazione sulle loro responsabilità e sulle modalità di assicurazione; favorire i rapporti di collaborazione con le A.d.v. intermediarie e con i fornitori dei servizi primari. Anche le compagnie aeree possono operare come tour operator, quasi tutte le principali compagnie aeree promuovono pacchetti vacanza attraverso brochure e i propri siti web.

Intermediari specializzati: tour organizer, event e incentive organizer e junket reps

Gli intermediari specializzati nell'organizzazione di viaggi vendono tour in pullman quali pellegrinaggi, viaggi per eventi sportivi, per carnevale. Alcuni di questi tour sono stagionali, altri sono legati a un evento particolare, alcuni hanno luogo tutto l'anno. Gli event e incentive organizer organizzano i viaggi di incentivazione per la forza di vendita o i viaggi premio per i clienti delle imprese. I viaggi incentive si svolgono in destinazioni turistiche e prevedono volo in prima classe e alloggio in strutture alberghiere di lusso.

Agenti e promotori

Gli agenti e i promotori di vendita degli hotel e dei tour operator vendono posti letto e servizi alberghieri in un mercato geografico definito. I rappresentanti sono tenuti per contratto a rappresentare hotel che non sono in competizione fra di loro, ricevono una semplice commissione, una commissione più un salario fisso o una combinazione delle due cose.

Enti del turismo nazionali, regionali e locali

Gli enti del turismo nazionali, regionali e locali rappresentano uno strumento eccellente per il turista che desidera raccogliere informazioni su una determinata area. Gli enti nazionali promuovono il turismo nel proprio Paese a livello internazionale. Gli enti regionali si occupano della promozione delle località e delle attrazioni regionali a livello internazionale, nazionale e regionale. Anche le associazioni regionali possono essere d'aiuto per gli operatori indipendenti per le catene alberghiere.

Consorti e sistemi di prenotazione

I sistemi di prenotazione stanno progressivamente espandendo i loro servizi. I sistemi di prenotazione offrono una struttura centrale di prenotazione rivolta alle piccole catene alberghiere o svolgo-

no un servizio di prenotazione internazionale, consentendo ai clienti di chiamare un numero locale per prenotare un hotel. I consorzi sono dei gruppi di imprese appartenenti al settore turistico che si alleano per trarre beneficio dallo svolgimento in comune delle attività di marketing; consente al gestore di una struttura ricettiva di essere indipendente nel controllo e nella gestione della stessa ottenendo i vantaggi derivanti dalla condivisione delle attività di marketing. I quattro maggiori consorzi in termini di posti letto rappresentati sono Supranational, Logis de France, Leading Hotels of the World, Golden Tulip e Utell. La differenza fra un consorzio e una società che fornisce servizi di prenotazione consiste nel fatto che il consorzio offre una gamma più ampia di servizi di marketing ai propri membri che per essi pagano una quota di affiliazione iniziale e dei canoni annuali.

Global distribution systems (GDSs)

I Global Distribution Systems sono sistemi di prenotazione computerizzati che funzionano come un catalogo dei prodotti per gli agenti di viaggio. I principali GDS esistenti sono Amadeus, Galileo, sabre e Worldspan. Tramite il sito di Worldspan chiamato Go! gli agenti lets Go! possono prenotare voli aerei, hotel, auto a noleggio e ristoranti tutto attraverso un unico sito. Questo ampliamento dei servizi offerti dai GDSs determina un nuovo modo di operare per gli agenti di viaggio data la riduzione delle commissioni.

Internet

Internet sta diventando rapidamente un efficace canale distributivo. Le vendite totali degli hotel effettuate tramite Internet raggiungono attualmente più di 5 miliardi di dollari. Il sistema di prenotazione tramite Internet raccoglie più di 10.000 prenotazioni. Alcuni vantaggi di Internet sono che non chiude mai, è aperta 24 h su 24, 7 giorni su 7, ha una copertura mondiale e può trasmettere immagini a colori; permette anche alle imprese più piccole di entrare in contatto con i viaggiatori di tutto il mondo. Un numero crescente di viaggiatori utilizza Internet per fare le proprie prenotazioni, tuttavia sono in molti coloro i quali si limitano a utilizzare Internet soltanto come fonte di informazione, mentre preferiscono parlare con una persona per fare le loro prenotazioni. Uno dei principali vantaggi di Internet è che consente di risparmiare lavoro; è un eccellente esempio di come le imprese di servizi possono far in modo che il cliente lavori per loro, quando prenota o acquista on line il cliente agisce come il personale addetto alle prenotazioni. Internet sta diventando rapidamente un importante canale distributivo anche perché consente anche agli operatori indipendenti di accedere al mercato mondiale a costi relativamente contenuti.

Funzionamento e organizzazione del canale

I canali distributivi sono molto più della semplice somma di imprese collegate fra di loro da una serie di flussi, essi sono dei complessi sistemi di funzioni nell'ambito dei quali le persone e le imprese interagiscono per raggiungere un obiettivo specifico. I sistemi di canale sono in continua evoluzione: emergono nuovi tipi di intermediari e si trasformano le funzioni e i ruoli degli operatori esistenti.

Le dinamiche competitive del canale

Un canale distributivo è formato da un insieme di imprese diverse che cooperano per raggiungere un obiettivo comune, ciascun membro ha un ruolo preciso nel canale. Dal momento che il successo di ciascun membro del canale dipende dal successo del canale nella sua interezza, tutte le imprese dovrebbero coordinare i propri obiettivi e le proprie attività allo scopo di raggiungere gli obiettivi complessivi dell'intero canale. Cooperare per raggiungere gli obiettivi collettivi del canale in alcuni casi significa mettere da parte gli obiettivi dell'impresa. Sebbene i membri del canale dipendano l'uno dall'altro, spesso operano da soli allo scopo di soddisfare i propri interessi, questi disaccordi sugli obiettivi e sui ruoli generano i **conflitti di canale**. Il **conflitto orizzontale** è un conflitto fra aziende allo stesso livello del canale; il **conflitto verticale**, è il più comune, fa riferimento ai conflitti fra livelli differenti dello stesso canale. Alcune tipologie di conflitto all'interno del canale prendono la forma di sana competizione. La cooperazione, l'assegnazione dei ruoli e la gestione del conflitto

possono essere conseguite attraverso una forte leadership di canale, funziona meglio se all'interno esiste un'azienda che ha il potere di assegnare i ruoli e gestire il conflitto.

Organizzazione del canale

Per molti anni i canali distributivi sono stati un insieme poco coeso di imprese indipendenti. I canali distributivi tradizionali privi di una leadership forte e afflitti da conflitti dannosi hanno realizzato performance piuttosto modeste.

Crescita dei Sistemi Verticali di Marketing

Uno dei più grandi sviluppi recenti dei canali distributivi sono i sistemi verticali di marketing che sono emersi per sostenere la sfida dei sistemi di marketing convenzionali. Il canale distributivo tradizionale è costituito da uno o più produttori indipendenti, grossisti e dettaglianti. Nessun membro del canale è in grado di controllare gli altri e non esiste nessuno strumento per assegnare i ruoli e risolvere i conflitti. Un **sistema verticale di marketing (SVM)** è costituito da produttori, grossisti e dettaglianti che agiscono come un unico sistema. Gli SVM sono stati sviluppati allo scopo di controllare il comportamento del canale e per gestire il conflitto all'interno dello stesso; altri obiettivi importanti sono le economie di scala conseguibili, il potere contrattuale e l'eliminazione della duplicazione di servizi. Gli SVM sono diventati dominanti nei mercati servendo fino al 64% dell'intero mercato. In un **SVM aziendale** la gestione del coordinamento e del conflitto sono ottenute attraverso la proprietà comune ai differenti livelli del canale in un **SVM amministrato**, la leadership è assunta da uno o pochi membri del canale dominante; nel **SVM contrattuale** sono ottenute con accordi contrattuali fra i membri del canale. Un importante forma di SVM contrattuale è il franchising.

Franchising

“Il franchising è un accordo contrattuale in base al quale al franchisee è riconosciuto il diritto di impegnarsi a offrire, vendere e distribuire beni o servizi sulla base di un format di marketing progettato dal franchisor. Il franchisor permette al franchisee di utilizzare i propri segni distintivi, il proprio nome e trarre vantaggio dalla pubblicità da esso effettuata”. Una delle ragioni della diffusione del franchising deriva dal fatto che è il modo più sicuro per avviare un nuovo business; le stime relative al tasso di successo di differenti modalità per intraprendere un nuovo business evidenziano la seguente situazione: *creare una nuova impresa; acquistare un'impresa esistente; acquistare un franchisee*. I franchising sono forme di distribuzione di successo sia per gli hotel che per le A.d.v. I vantaggi derivanti dal franchising sono: riconoscibilità del marchio; maggiori probabilità che l'azienda sopravviva; campagne pubblicitarie a livello nazionale; crescita più rapida; sviluppo del prodotto. Gli svantaggi sono: pagamento di fee e royalties; limite ai prodotti che possono essere venduti; obbligo di rispetto di determinati standard di servizio.

Alleanze

Le **alleanze** sono un'altra forma di accordo contrattuale che viene stipulato per consentire a due organizzazioni di beneficiare ciascuna dei punti di forza dell'altra. Le alleanze fra due o più imprese non dirette concorrenti sono un modo diffuso ed efficace per espandere i mercati.

Crescita dei sistemi di marketing orizzontali

Un'altra modalità di sviluppo dei tanti canali sono i **sistemi di marketing orizzontali**, nei quali due o più imprese situate allo stesso livello del canale si uniscono per sfruttare una nuova opportunità di mercato.

Crescita dei sistemi di marketing multicanale

In passato, molte imprese utilizzavano un singolo canale per vendere a un singolo mercato o a un singolo segmento di mercato; oggi, con la proliferazione dei segmenti di consumatori e delle possibilità di canale, un numero crescente di imprese sta adottando **sistemi di marketing multicanale**. Si parla di sistemi di marketing multicanale quando una singola impresa si avvale di due o più canali di marketing.

Selezione dei membri del canale

La selezione dei membri del canale è influenzata da: i bisogni dei consumatori, la capacità dell'impresa di attrarre i membri del canale, la sostenibilità economica dei membri del canale e il livello di controllo.

Bisogni dei consumatori

La selezione dei membri del canale inizia con l'individuazione dei servizi che i consumatori appartenenti ai diversi segmenti target desiderano. Per progettare il canale in maniera efficiente l'impresa deve comprendere quali siano i servizi richiesti dai propri clienti e quindi bilanciare il soddisfacimento dei loro bisogni con valutazioni in merito a fattibilità e costi che è necessario sostenere.

Attrarre i membri del canale

Le imprese hanno una diversa capacità di attrarre intermediari qualificati. Le catene alberghiere famose non avranno problemi a ottenere il supporto delle agenzie di viaggio; al contrario, una nuova catena alberghiera incontrerà qualche difficoltà a farsi vendere dalle agenzie di viaggio.

Valutazione delle principali alternative di canale

Ciascun canale produrrà differenti livelli di vendite e di costi, il volume d'affari generato dai diversi livelli del canale deve compensare i costi generati dagli stessi. I costi sono misurati in maniera diretta e in termini di costo opportunità. Un altro costo diretto generato dal fatto di lavorare con degli intermediari è il supporto che deve essere fornito loro dalla società: gli intermediari devono essere forniti di brochure, cataloghi e altro materiale informativo, devono partecipare a corsi di addestramento, viaggi educativi e ricevere comunicazioni. Un'impresa deve valutare regolarmente la performance dei propri intermediari, coloro che realizzano risultati inferiori rispetto agli obiettivi hanno bisogno di consulenza, possono necessitare di più addestramento o di maggiore motivazione, se non migliorano potrebbe essere consigliabile abbandonarli.

Criteri di controllo

Il grado di controllo è un importante elemento da prendere in considerazione anche nel caso della creazione di un sistema di franchising e nella scelta dei membri di sistemi multicanale. Quando un'impresa introduce il ricorso a nuovi canali distributivi, deve considerare le istanze dei membri dei canali di cui già si avvale; spesso accade che i membri dei canali già utilizzati si astengano dall'operare con i membri dei nuovi canali.

Responsabilità dei membri del canale e dei fornitori

L'impresa e i suoi intermediari devono essere d'accordo sulle condizioni e sulle responsabilità di ciascun membro del canale. Allo scopo di evitare dispute, è importante che l'impresa abbia un accordo esplicito e scritto con i membri del canale. Dopo la selezione del canale, l'impresa deve motivare i propri intermediari, deve costantemente fornire informazioni e supporto.

Localizzazione dell'impresa

Uno dei più importanti aspetti della distribuzione nel caso delle imprese del settore turistico è la localizzazione. La scelta del luogo in cui aprire un hotel o un villaggio è influenzata dall'attrattiva della localizzazione per le persone che giungono in una specifica destinazione. I generatori di domanda variano in relazione ai mercati obiettivo dell'impresa, pertanto è fondamentale che le imprese conoscano il profilo del proprio target quando vanno alla ricerca di generatori di domanda all'interno di una determinata area. Oltre ai generatori di domanda, l'impresa deve prendere in considerazione anche i concorrenti. La localizzazione è un attributo chiave per un hotel, un'agenzia di viaggio o per un ristorante.

Capitolo 10: La promozione dei prodotti: comunicazione, promozione delle vendite e pubblicità

Il processo di comunicazione

Le imprese devono comunicare continuamente con i loro clienti attuali e potenziali. Per comunicare le imprese si affidano ad agenzie di pubblicità al fine di produrre comunicati efficaci, a specialisti delle promozioni per definire programmi promozionali e ad agenzie di relazioni pubbliche per lo sviluppo della "corporate image", ovvero dell'immagine aziendale. Oggi la comunicazione è interpretata in modo nuovo come un dialogo tra l'impresa e i suoi clienti durante tutte le fasi della relazione: prevendita, vendita, consumo, post vendita. Grazie allo sviluppo delle tecnologie di comuni-

cazione si può comunicare attraverso mezzi tradizionali e attraverso mezzi di più recente diffusione. Riducendo i costi di comunicazione, le nuove tecnologie hanno incoraggiato la maggior parte delle imprese a spostarsi da politiche di comunicazione di massa a modalità di comunicazione più mirate a specifici target. Tutto il marketing mix deve essere integrato per comunicare un forte messaggio di posizionamento strategico dei marchi e dell'impresa. Un piano promozionale completo è costituito dall'insieme di tutte le leve promozionali, **promotion mix**, ovvero da una miscela di pubblicità, promozione delle vendite al consumo, relazioni pubbliche e vendita diretta. I quattro principali strumenti promozionali sono: **pubblicità**: ogni forma di presentazione o promozione a pagamento di idee, beni o servizi; **promozioni**: incentivazioni all'acquisto o alla vendita di beni o servizi di durata limitata; **relazioni pubbliche**: costruzione di un sistema di buone relazioni tra l'impresa e tutti i soggetti al fine di ottenere una pubblicità favorevole; **vendite dirette**: presentazioni verbali personali a uno o più potenziali clienti finalizzate alla vendita di beni o servizi. Un efficace processo di comunicazione si suddivide in sei fasi: identificazione del "target audience"; determinazione degli obiettivi; definizione del contenuto del messaggio; selezione dei canali e dei mezzi di comunicazione; selezione della fonte del messaggio.

Identificazione del pubblico obiettivo

I destinatari dell'attività di comunicazione possono essere clienti potenziali o attuali utilizzatori dei beni o servizi dell'impresa, i decisori o gli influenzatori delle scelte d'acquisto. L'identificazione del pubblico obiettivo influenza le scelte relative al processo di comunicazione.

Determinazione degli obiettivi della comunicazione

Definito il target, il piano e il manager che lo redige devono individuare quali risultati deve ottenere l'attività di comunicazione, il risultato atteso è l'acquisto. Ma l'acquisto è solo l'ultimo stadio. Il pubblico obiettivo della comunicazione può essere in uno qualsiasi dei sei stadi di disponibilità all'acquisto: consapevolezza, conoscenza, gradimento, preferenza, convinzione, acquisto.

Consapevolezza

La comunicazione deve essere in grado di rendere il proprio target consapevole dell'esistenza del prodotto e dell'impresa. Se la maggior parte del target risulta inconsapevole rispetto all'offerta, il primo obiettivo sarà la costruzione di tale consapevolezza.

Conoscenza

Il secondo obiettivo dell'attività di comunicazione è quello di far passare il pubblico dallo stadio della consapevolezza a quello della conoscenza dei prodotti. Una destinazione turistica potrebbe essere nota come semplice notazione geografica ma non come possibile meta di vacanze.

Gradimento

La conoscenza di un prodotto non comporta il suo gradimento. È possibile classificare il livello di gradimento di un bene o servizio utilizzando una scala di Likert a cinque valori: molto sgradito, sgradito, indifferente, gradito, molto gradito.

Preferenza

Un prodotto potrebbe risultare gradito a un determinato target di clienti ma non per questo preferito rispetto ai concorrenti. La comunicazione può promuovere presso i clienti potenziali la qualità del prodotto, il suo valore, le sue caratteristiche peculiari e le prestazioni.

Convinzione

Un prodotto potrebbe poi essere preferito rispetto ai concorrenti, ma ciò ancora non significa che il target sia convinto dell'opportunità di acquistarlo. Compito del marketing è cercare di trasformare gli atteggiamenti positivi nei confronti di un prodotto in convinzione.

Acquisto

Alcuni componenti del gruppo di clienti potenziali potrebbero essere convinti ma non ancora a sufficienza per portare a termine l'acquisto.

Definizione del contenuto del messaggio

Definito l'obiettivo dell'azione promozionale, il responsabile della comunicazione deve ideare e sviluppare un messaggio efficace. Il messaggio dovrebbe attirare l'interesse dei destinatari, catturarne l'attenzione, farne crescere il desiderio e stimolarne l'acquisto. Questa dinamica è conosciuta

come il modello “AIDA” (attrazione, interesse, desiderio, acquisto). Tre sono i problemi da risolvere: che cosa comunicare (il contenuto), come comunicarlo logicamente (la struttura del messaggio), e come dirlo simbolicamente (la forma della comunicazione).

Il contenuto del messaggio

Ci sono tre tipi di elementi di richiamo: razionale, emozionale o morale. I richiami razionali fanno leva sugli interessi personali del pubblico; i richiami emozionali cercano di provocare emozioni tali da spingere all'acquisto; i richiami morali fanno appello al senso di correttezza e di giustizia del pubblico. Sono utilizzati per promuovere campagne sociali. È sempre più diffuso in Italia il concetto di “turismo consapevole” che comprende: il rispetto per i luoghi; le culture e le popolazioni delle località in cui viene realizzato il servizio turistico.

La struttura del messaggio

La struttura del messaggio deve essere definita rispetto a tre questioni. La prima riguarda le conclusioni del messaggio, ovvero la scelta tra comunicarle in modo esplicito oppure lasciarle al pubblico. La seconda riguarda la scelta tra presentare il contenuto da un solo punto di vista oppure proporre prospettive diverse. La terza riguarda l'opportunità di presentare gli argomenti più forti all'inizio o alla fine del messaggio.

La forma della comunicazione

La comunicazione richiede un'appropriata e convincente forma. In una campagna con messaggi pubblicitari sulla stampa, devono essere decisi il titolo, il testo, le illustrazioni e i colori. Per attirare l'attenzione i pubblicitari usano le tecniche della novità e del contrasto, immagini capaci di richiamare lo sguardo, formati e caratteri distintivi. Per i messaggi radio è fondamentale la scelta delle parole, dei suoni e delle voci. Nel caso dei messaggi video o delle presentazioni personali, a tutti questi elementi si aggiunge il linguaggio del corpo: mimica, espressione del viso, gestualità, postura, abbigliamento.

Selezione dei canali e dei mezzi di comunicazione

I canali di comunicazione si suddividono in due ampie categorie: i canali personali e quelli non personali.

I canali personali di comunicazione

Nei canali di comunicazione personale due o più persone comunicano direttamente da un singolo a un pubblico, telefonicamente o attraverso la posta. I canali personali sono molto efficaci in quanto consentono una forte personalizzazione della comunicazione e assicurano una comunicazione di ritorno (feedback).

I canali non personali di comunicazione

I canali non personali sono mezzi di comunicazione che trasferiscono messaggi senza il bisogno di un contatto diretto, personale e interattivo con i destinatari. Le tre categorie principali di canali non personali sono: i mezzi di comunicazione propriamente detti, l'atmosfera e l'ambiente, gli eventi. I **media** principali sono. I mezzi a stampa, i mezzi radiotelevisivi e le esposizioni. L'**atmosfera** come mezzo di comunicazione consiste in ambientazioni realizzate al fine di creare o di rinforzare la propensione all'acquisto di determinati prodotti. Gli **eventi** sono manifestazioni organizzate al fine di comunicare messaggi al pubblico obiettivo. Conferenze stampa, inaugurazioni, tour, presentazioni, sono tra le tipologie di evento che le imprese possono programmare per i propri obiettivi di comunicazione. La comunicazione non personale e la comunicazione di massa influenza il pubblico in modo diretto e indiretto.

Selezione della fonte del messaggio

La capacità di persuasione di un messaggio dipende dalla credibilità della sua fonte. Ci sono tre fattori che rendono credibile una fonte: autorevolezza, affidabilità ed empatia. L'autorevolezza dipende dal grado di competenza ed esperienza del testimonial rispetto al prodotto o al tema trattato nel messaggio. L'affidabilità dipende da quanto oggettiva e onesta appare la fonte ai destinatari della comunicazione. L'empatia è funzione del grado di attrazione che il testimonial esercita sul pubblico.

Misurazione dei risultati del processo di comunicazione

A conclusione del processo di comunicazione è importante misurare gli effetti dell'attività svolta. L'analisi di questi risultati indica come la campagna di comunicazione sia stata efficace nel creare attenzione, interesse e desiderio. Le scarse performance di soddisfazione devono portare la compagnia a intervenire in due possibili direzioni: rivedere le caratteristiche del prodotto o la qualità dello stesso; rivedere i contenuti della comunicazione.

La definizione del budget promozionale totale

Una delle decisioni più difficili per le imprese di tutti i settori è quella relativa alla dimensione degli investimenti promozionali e pubblicitari. Vi sono molte modalità di determinazione del budget promozionale, le più adottate dalle imprese sono: il metodo delle risorse disponibili; il metodo della percentuale sulle vendite, il metodo della parità competitiva; il metodo dell'obiettivo perseguito.

Il metodo delle risorse disponibili

Consiste nell'assegnare agli investimenti promozionali il budget che l'impresa può permettersi il funzione dell'andamento economico dell'esercizio in corso.

Il metodo della percentuale sulle vendite

Consiste nell'assegnare agli investimenti promo-pubblicitari un budget pari a una percentuale delle vendite attuali o previste. Il suo limite principale sta nell'invertire la logica relazione di causa-effetto che esiste tra l'attività promozionale e le vendite. Non esiste alcun criterio universale per la definizione di una determinata percentuale di investimento.

Il metodo della parità competitiva

Consiste nello stanziare investimenti promozionali in linea con quelli dei concorrenti di riferimento o con quelli medi del settore rilevati da pubblicazioni specialistiche settoriali.

Il metodo dell'obiettivo perseguito

Il metodo si articola in tre fasi: individuazione degli obiettivi dell'attività promozionale; definizione delle attività promozionali da implementare al fine di raggiungere i suddetti obiettivi; stima dei costi di ciascun attività. Il budget promozionale sarà pari alla somma dei costi necessari all'implementazione delle singole attività.

La gestione della comunicazione integrata: il mix promozionale

L'azienda deve ripartire il budget promozionale totale fra gli strumenti di promozione più importanti: pubblicità, vendita personale, promozione delle vendite e pubbliche relazioni. Imprese attive nello stesso settore possono approntare mix promozionali diversi. Le imprese operano costantemente per migliorare la promozione sostituendo uno strumento con un altro. Altre hanno potenziato la promozione delle vendite a discapito della pubblicità. La scelta degli strumenti promozionali da parte del responsabile di marketing è influenzata da molti fattori.

La natura del singolo strumento promozionale

Ciascuna attività promozionale ha caratteristiche e costi propri. Gli operatori di marketing devono capire queste caratteristiche.

Advertising

La natura pubblica della pubblicità vale a suggerire che il prodotto stesso è conforme e legale. La pubblicità permette al venditore di ripetere più volte il messaggio. La pubblicità può essere utilizzata per costruire un'immagine duratura di un prodotto o per indurre l'acquisto di nuovi prodotti. La pubblicità presenta anche delle controindicazioni; sebbene raggiunga molte persone la sua natura impersonale la rende meno persuasiva di un venditore dell'azienda. La pubblicità radiofonica e su carta stampata può avere costi bassi ma quella televisiva richiede budget ingenti.

Vendita personale

In certi stadi del processo d'acquisto, costruzione delle preferenze del compratore, generazione della convinzione, acquisto effettivo, la vendita personale è lo strumento più efficace. La forza di vendita necessita di un impegno aziendale a più lungo termine rispetto alla pubblicità. La vendita personale è lo strumento promozionale più costoso per l'azienda.

Promozione delle vendite

La promozione delle vendite ricorre a una varietà di strumenti quali buoni omaggio, concorsi, sconti, incentivi, che possiedono qualità specifiche e attirano l'attenzione del consumatore. La promo-

zione delle vendite offre notevoli incentivi all'acquisto. Le aziende si avvalgono di questo elemento del mix promozionale per generare una risposta più celere e più forte; la promozione delle vendite può servire a enfatizzare l'offerta su un prodotto e ad annunciare massicce svendite.

Relazioni pubbliche

Le pubbliche relazioni offrono diversi vantaggi. Al pubblico, i servizi giornalistici, gli articoli, i fatti, appaiono più reali e credibili della pubblicità. Le pubbliche relazioni possono raggiungere molti clienti potenziali. Una componente relativamente nuova del mix promozionale è il lungometraggio pubblicitario informativo; si tratta di un incrocio fra la pubblicità e le relazioni pubbliche. Una campagna di relazioni pubbliche ben calibrata che integri le altre tecniche di promozione può dimostrarsi molto produttiva ed economica.

I fattori di definizione del mix promozionale

Nella definizione del proprio mix promozionale, le aziende considerano diversi fattori. I principali sono: il tipo di prodotto, la scelta della strategia di spinta o di attrazione, lo stato di disponibilità dell'acquirente e la fase del ciclo di vita del prodotto.

Il tipo di prodotto e di mercato

L'importanza dei diversi strumenti promozionali varia fra i mercati del consumatore e i mercati industriali. Rivolgendosi al consumatore privato un'azienda del turismo spende più nella pubblicità e nella promozione e meno nella vendita personale.

Strategia push (di spinta) o strategia pull (di attrazione)

Che l'azienda opti per una strategia push o per una strategia pull gioca un ruolo fondamentale nella composizione del mix promozionale. Una strategia push implica che il prodotto venga "spinto" fino al consumatore finale attraverso i canali di distribuzione. Il produttore dirige le sue attività di marketing verso i componenti del canale per indurli a ordinare il prodotto e a commercializzarlo presso il consumatore finale. Mediante una strategia pull l'azienda indirizza le proprie attività di marketing sui clienti finali per indurli ad acquistare il prodotto. In una strategia pull la domanda del consumatore "attrae" il prodotto attraverso il canale.

Lo stato di disponibilità dell'acquirente

L'effetto degli strumenti promozionali varia secondo i differenti stadi di disponibilità dell'acquirente. La pubblicità gioca un ruolo di rilievo durante le fasi di consapevolezza e di conoscenza, più importante di quello svolto dalle "visite a freddo" dei venditori. Il gradimento e le preferenze sono influenzati dalla vendita personale seguita dalla pubblicità.

La fase del ciclo di vita del prodotto

Gli effetti dei diversi elementi promozionali variano anche in funzione della fase del ciclo di vita del prodotto. Nella fase di introduzione, la pubblicità e le pubbliche relazioni valgono a generare un alto livello di consapevolezza, ma è la promozione delle vendite che apporta il maggior contributo al lancio del prodotto. Nella fase di crescita va utilizzata la vendita diretta. Nella fase di maturità, la promozione delle vendite assume maggior rilievo della pubblicità. Nella fase di declino la pubblicità agisce da promemoria, le pubbliche relazioni vengono interrotte e la forza di vendita dedica al prodotto un'attenzione minima.

La pubblicità

La **pubblicità** è qualsiasi forma di presentazione e di promozione non personale di idee, beni e servizi proveniente da un soggetto ben definito, effettuata a titolo oneroso. La pubblicità è un buon sistema per informare e persuadere. Le aziende gestiscono la loro pubblicità in modi diversi. In alcune società la pubblicità spetta alla funzione di marketing.

Le decisioni più importanti in ambito pubblicitario

Nello sviluppo del piano pubblicitario, i dirigenti del marketing devono assumere cinque decisioni fondamentali: stabilire gli obiettivi, decidere il budget, decidere il messaggio, decidere i media e valutare la campagna pubblicitaria.

Stabilire gli obiettivi

Il primo passo prevede di stabilire gli obiettivi che dovrebbero basarsi sulle informazioni circa il mercato obiettivo, il posizionamento e il mix di marketing. Gli obiettivi sono classificabili in fun-

zione del loro scopo: *informare, persuadere, ricordare*. La **pubblicità informativa** trova ampia applicazione quando si introduce una nuova categoria di prodotto e quando l'obiettivo è la creazione della domanda primaria. La **pubblicità persuasiva** si rende utili allorché la concorrenza si intensifica e l'obiettivo dell'azienda è la creazione della domanda selettiva, sfocia nella pubblicità comparativa che pone a confronto diretto due o più marchi. La **pubblicità di ricordo** si addice al prodotto maturo in quanto mantiene vivo nel cliente il ricordo del prodotto.

Stabilire il budget della pubblicità

Dopo aver deciso gli obiettivi della pubblicità, un'azienda può pianificare un budget pubblicitario per ciascun prodotto. L'azienda è pronta a investire la somma necessaria a conseguire gli obiettivi di vendita. Il budget pubblicitario presenta alcune specificità: *fase del ciclo di vita del prodotto*, i nuovi prodotti necessitano di budget pubblicitari elevati per produrre consapevolezza e indurre il consumatore a provare il prodotto; *concorrenza e rumore*, in un mercato con molti competitor e forte ricorso alla pubblicità, un marchio deve essere pubblicizzato con più frequenza per sovrastare il rumore di fondo del mercato; *quota di mercato*, i marchi detentori di forti quote di mercato generalmente richiedono maggiori investimenti sotto forma di percentuale delle vendite; *frequenza della pubblicità*, budget pubblicitari più ingenti si rendono indispensabili quando sono necessarie parecchie ripetizioni per veicolare il messaggio del brand; *differenziazione del prodotto*, un marchio che ricorda altri marchi appartenenti alla stessa classe di prodotto necessita di una consistente attività pubblicitaria per distinguersi. Il budget pubblicitario è un sottoinsieme del budget di marketing. Dipende dagli obiettivi del piano di marketing e del piano promozionale. Bisogna trovare un equilibrio fra gli obiettivi del piano pubblicitario e le risorse monetarie dell'azienda. Nella realtà spesso il budget è deciso dalla direzione generale in questo caso il responsabile del marketing dovrà sostenere la propria causa per ottenere un budget più elevato.

Decidere il messaggio

La decisione del messaggio rappresenta la terza area di intervento nel processo gestionale della pubblicità. Un budget ingente non garantisce il successo di una campagna pubblicitaria. Un ruolo rilevante nel successo della pubblicità sarà ricoperto dalla strategia creativa attraverso la generazione, la valutazione, la selezione e l'esecuzione.

Generazione del messaggio

Per comunicare con la clientela, gli hotel, i villaggi, i B&B, devono combattere con l'intangibilità del prodotto. Il prodotto alberghiero viene sperimentato contemporaneamente o successivamente all'acquisto. I responsabili di marketing di un'azienda del turismo devono conoscere i propri prodotti, clienti e dipendenti meglio di qualsiasi agenzia pubblicitaria.

Valutazione e selezione del messaggio

L'inserzionista deve valutare il potenziale di attrazione sulla base di tre elementi: i messaggi devono essere significativi, puntualizzare i benefici che rendono il prodotto interessante; devono essere funzionali a distinguere il prodotto, spiegare come e perché il prodotto sia superiore; devono essere credibili.

Esecuzione del messaggio

L'impatto del messaggio dipende dall'esecuzione. I creativi dell'agenzia devono trovare lo stile, il tono, le parole e il formato dell'esecuzione. Gli elementi del formato avranno notevoli ripercussioni sull'incidenza e i costi dell'inserzione. Una lieve modifica nel progetto può segnare una grande differenza negli effetti dell'annuncio. L'immagine è la prima cosa che il lettore nota.

Decidere i media

La quarta fase è la scelta del mezzo di diffusione del messaggio. I quattro passi fondamentali nella scelta dei media sono: decidere la copertura, la frequenza e l'impatto, scegliere fra i vari tipi di media, selezionare i canali specifici, decidere la scansione temporale.

Decidere copertura, frequenza e impatto

Nella selezione dei media, l'inserzionista deve stabilire che livello di copertura e di frequenza siano necessari per conseguire gli obiettivi della pubblicità. L'azienda potrebbe tentare di raggiungere il 70% del mercato target durante il primo anno. I prodotti che necessitano di una dimostrazione trovano giovamento dall'uso di messaggi televisivi, comprendenti immagini e suoni. Il medesimo messaggio collocato su una rivista può essere più credibile che su un'altra. Il GRP (gross rating points) è un indice che segnala la copertura lorda o la copertura raddoppiata di una campagna pubblicitaria. Il GRP si calcola moltiplicando la copertura per la frequenza.

Scegliere fra i tipi di media

Chi effettua la pianificazione dei media deve conoscere copertura, frequenza e impatto di ciascuno dei principali tipi di media. Per quanto attiene al volume della pubblicità, i più importanti risultano essere quotidiani, televisione, radio, riviste e pubblicità all'aperto. Ogni mezzo presenta vantaggi e svantaggi. Nell'operare le scelte i media planner considerano vari fattori, comprese le abitudini dei consumatori target rispetto ai media. Differenti tipi di messaggio possono esigere differenti media. Anche il costo è una variabile essenziale nella scelta dei media. La televisione è estremamente cara mentre i quotidiani sono molto più accessibili.

Selezionare gli specifici canali di comunicazione

Il media planner deve scegliere gli specifici canali di comunicazione all'interno della categoria generale. È opportuno che l'inserzionista conosca i canali prediletti dal proprio mercato obiettivo. Il media planner deciderà quali canali garantiscono la miglior copertura, frequenza e incidenza dell'investimento.

La scansione temporale della pubblicità

L'azienda deve decidere la programmazione della pubblicità nel corso di un anno. Un albergo o un villaggio turistico dovrebbero conoscere la provenienza dei propri clienti e con quanto anticipo essi effettuino le prenotazioni. La maggior parte delle imprese opera una qualche forma di scansione stagionale.

Valutazione della campagna pubblicitaria

I responsabili della programmazione pubblicitaria dovrebbero valutare gli effetti della pubblicità in termini di comunicazione e di vendite. Oltre che dalla pubblicità, le vendite sono influenzate da molti fattori, come le caratteristiche, il prezzo e la disponibilità del prodotto. Un metodo di misurazione prevede di confrontare le vendite passate con i passati investimenti pubblicitari.

Le relazioni pubbliche

Per **relazioni pubbliche** si intende il processo attraverso cui si crea un'immagine positiva e si raggiunge la preferenza del consumatore attraverso l'intervento di una terza parte. Le RP sono un importante strumento di marketing, ora si stanno spostando verso una positiva fase di crescita.

Le attività principali della funzione relazioni pubbliche

Le relazioni con la stampa

Lo scopo delle **relazioni con la stampa** è quello di inserire l'informazione più aggiornata all'interno dei media per attirare l'attenzione riguardo a una persona, un prodotto o un servizio. La maggior parte delle diverse forme di comunicazione veicolata dalla stampa e dai media viene considerata imparziale dai consumatori in quanto emessa da una terza parte rispetto all'impresa.

La propaganda di prodotto

La **propaganda di prodotto** comprende tutti i tentativi per promuovere specifici prodotti. Nuovi prodotti, eventi speciali, prodotti con un nuovo design, prodotti di moda, sono tutti potenziali candidati per l'attività di propaganda.

La comunicazione a livello aziendale

La **comunicazione aziendale** comprende attività di comunicazione sia interne sia esterne. Tali attività sono finalizzate a promuovere la conoscenza e la comprensione dell'azienda e della sua organizzazione. Un'importante dimensione di marketing di questa attività è quella rappresentata dalla comunicazione diretta ai dipendenti e ai collaboratori interni.

Lobbying (gruppi di pressione)

Le attività di **lobbying** mirano a coinvolgere il legislatore, gli organi di governo e di pubblica amministrazione, per promuovere iniziative di legge favorevoli o per contrastare regolamentazioni eccessivamente restrittive. Il termine lobby ha assunto in Italia un significato esclusivamente negativo.

Sensibilizzazione

L'attività di **sensibilizzazione** prevede la promozione e l'aggiornamento del management sulle tematiche di interesse pubblico, sulle posizioni pubbliche assunte dell'impresa a sostegno della sua immagine.

La propaganda

La propaganda è una funzione diretta e uno strumento molto diffuso delle relazioni pubbliche. Permette di ottenere lo spazio editoriale necessario per promuovere un prodotto o un servizio. Uno degli scopi della propaganda è quello di sostenere il lancio di nuovi prodotti.

Influenza su specifici target

Le aziende possono usare la propaganda per costruire un'immagine positiva nei confronti di gruppi specifici. Sponsorizzare e pubblicizzare degli eventi rafforza l'immagine positiva dell'azienda.

Difesa dei prodotti che hanno provocato problemi con il pubblico

Le località turistiche sono particolarmente influenzate dalla pubblicità negativa. Quando un disastro colpisce una regione, i turisti apprendono all'istante il problema e trovano velocemente destinazioni sostitutive. La velocità di recupero dipende da: estensione del danno causato dal disastro; efficacia con cui i partner turistici riportano in funzione le proprie strutture; un efficace messaggio di marketing che affermi in modo chiaro che la destinazione è nuovamente pronta all'attività.

Il processo di relazioni pubbliche

Le relazioni pubbliche sono il risultato di un processo. Questo processo deve essere integrato con la strategia di marketing dell'azienda. Il processo di relazioni pubbliche è composto da alcune fasi: analisi interna; individuazione degli obiettivi; definizione del pubblico target; scelta del messaggio e dei relativi mezzi; attuazione del piano e valutazione dei risultati.

Analisi interna

Prima che l'impresa sviluppi il proprio programma di RP deve comprendere la propria missione, gli obiettivi, le strategie e la cultura aziendale. La maggior parte delle informazioni necessarie a un manager di RP è contenuta in un piano di marketing ben redatto. L'analisi dello scenario ambientale è un'altra importante fonte d'informazione per il manager di RP.

Individuazione degli obiettivi di marketing

Le relazioni pubbliche possono contribuire al perseguimento di alcuni obiettivi quali: *creare notorietà, migliorare la credibilità, stimolare la forza vendita e i canali, contenere i costi di comunicazione.*

Definizione del pubblico target

Un messaggio importante recapitato al pubblico target attraverso il mezzo appropriato è cruciale per il successo di qualsiasi campagna di RP.

Scelta dei messaggi e dei veicoli di pubbliche relazioni

È importante individuare i temi e i contenuti dei messaggi. Se non si dispone di casi aziendali o di una storia aziendale interessante, si possono individuare eventi da sponsorizzare. Tra le tecniche di RP più diffuse vi sono l'organizzazione di convegni di natura accademica ai quali invitare celebrità e autorità e lo sviluppo di nuove iniziative e di conferenze.

Realizzazione del piano di RP

Le attività di RP dovrebbero essere pianificate. Il sovraffollamento di comunicazione fa sì che gli editori e i capi redazione delle testate giornalistiche siano estremamente selettivi. L'azione di RP è delicata quando si tratta dell'organizzazione di eventi, attività non routinarie e nei casi di crisi.

Valutazione dei risultati

Il contributo delle RP è difficile da misurare perché le sue azioni vengono messe in opera insieme ad altri mezzi promozionali. Se l'azione di RP avviene prima dell'impiego di altre leve promozionali, diventa più facile misurarne l'efficacia.

La gestione della crisi

Un'area importante delle pubbliche relazioni è la gestione delle crisi. Non tutta la propaganda è infatti positiva. I manager devono prevedere quali elementi possono causare danni. Un programma di gestione della crisi può aiutare a ridurre gli effetti negativi derivanti da questi avvenimenti. La crisi improvvisa deve essere in qualche modo anticipata. Le aziende e le relative amministrazioni hanno bisogno di determinare quelle crisi che è possibile che si manifestino. Le crisi prevedibili possono facilmente essere eliminate grazie a una buona gestione. Gli hotel che formano i propri impiegati in modo che adottino atteggiamenti circospetti e diffidenti, riducono il rischio di crimini contro i propri ospiti. Una struttura con una buona gestione è la migliore formula per superare la crisi. Per gestire bene la crisi l'azienda potrebbe anche reclutare un portavoce ufficiale.

La promozione delle vendite

La **promozione delle vendite** consiste in incentivi a breve termine per incoraggiare la vendita di un prodotto o di un servizio. Include diversi strumenti promozionali ideati per stimolare una più forte risposta del mercato. Comprende la promozione al consumatore (campioni, coupon, saldi), la promozione al trade (prodotti gratuiti, premi) e la promozione della forza vendita. Spesso una promozione delle vendite ben pianificata può diventare propaganda. Nell'usare la promozione delle vendite, un'azienda deve stabilire gli obiettivi, selezionare gli strumenti più adatti, sviluppare il miglior programma, testarlo e valutarne i risultati.

Gli obiettivi della promozione delle vendite

Gli obiettivi delle attività di promozione delle vendite possono essere svariati. Le promozioni verso il consumatore possono incrementare le vendite a breve termine o aumentare le quote di mercato a lungo termine. Dal punto di vista della forza di vendita, gli obiettivi includono i tentativi di creare delle relazioni più solide con il cliente o attirare nuovi clienti.

La scelta degli strumenti promozionali

Nella fase di pianificazione è importante tenere presente, oltre agli obiettivi, le caratteristiche del mercato, la situazione competitiva, il costo e l'efficacia di ogni possibile alternativa.

Promozioni al consumatore

Gli strumenti e le tecniche promozionali rivolti al consumatore comprendono i campioni, i buoni sconto, le confezioni speciali, premi e gli omaggi. I **campioni** offrono all'acquirente la possibilità di provare il prodotto. Utilizzare dipendenti e collaboratori per distribuire campioni e possibilità di prova di un prodotto nell'industria dell'ospitalità può essere un mezzo promozionale molto utile ed educativo. Molti sono gli approcci di successo utilizzati per aumentare la conoscenza del prodotto: fornire programmi di formazione professionale continui; offrire vendite e programmi di incentivi; condividere le informazioni sul prodotto con gli impiegati attraverso newsletter e brochure. I **buoni sconto** danno diritto a uno sconto sul prezzo di vendita di un certo prodotto a chi li consegna al momento dell'acquisto. Gli **omaggi** sono beni offerti gratuitamente o a un basso costo come incentivo per comprare un prodotto. I **premi fedeltà** sono sconti o altre ricompense per premiare il cliente fedele all'azienda. Le **promozioni sul punto vendita** includono esposizioni privilegiate e dimostrazioni che si svolgono sul luogo della vendita. **Gare, giochi, concorsi** danno al consumatore la possibilità di vincere gadget, premi o viaggi.

Lo sviluppo del piano di promozione delle vendite

Il terzo passo per la realizzazione dell'attività promozionale è quello di definire l'intero piano di promozione delle vendite. Questa fase richiede al marketing manager di prendere una serie di decisioni. Prima di tutto determinare l'entità dei premi. Il marketing manager deve decidere come promuovere e come distribuire il programma di promozione. Ogni strategia di distribuzione ha differenti livelli di target e diversi costi. Il marketing manager deve stabilire il budget di promozione delle vendite, può essere pianificato in due modi: si possono selezionare le iniziative promozionali e

stimarne il costo totale; ma il metodo più comune consiste nel riservare una prestabilita percentuale del budget alle promozioni.

Verifica e attuazione del piano

Tutti gli strumenti di promozione delle vendite vanno testati per controllare che siano appropriati alle dimensioni dell'incentivo. Il pre-test della promozione delle vendite ai consumatori è veloce ed economico. Le aziende dovrebbero predisporre i piani di attuazione per ciascuna delle promozioni, i tempi di durata del ciclo e i tempi di vendita. Il tempo di vendita inizia con il lancio della promozione e termina con la conclusione della promozione stessa.

Valutazione dei risultati

Sebbene la valutazione dei risultati rappresenti un momento essenziale per la crescita aziendale, molte imprese commettono numerosi errori in questa fase. Molti sono i metodi di valutazione il più comune è la comparazione delle vendite prima, durante e dopo la promozione. I risultati di una ricerca di mercato evidenzieranno le tipologie di persone che rispondono a una promozione. Il marketing manager deve definire gli obiettivi di promozione delle vendite, scegliere gli strumenti più idonei, realizzare il programma, testarlo, attuarlo e valutare i risultati.

Il marketing localizzato

Il local store marketing o marketing localizzato, è definito come un tentativo concreto e a basso costo per trarre vantaggio da tutte le opportunità della più vicina area commerciale. Il marketing dell'area locale è utilizzato sia dalle grandi che dalle piccole aziende. Il marketing locale è un elemento fondamentale della relazione tra franchisor e franchisee. Si tratta di operazioni promozionali spesso realizzate congiuntamente ovvero con il contributo economico e di altre risorse di entrambi le parti.

Capitolo 11: Il marketing elettronico: Internet, database marketing e marketing diretto

Il marketing elettronico sta trasformando la gestione del settore turistico, è identificato con quello su internet. Il marketing su Internet raccoglie dati che, inseriti nei database dell'impresa, sono utilizzati per creare database clienti che vengono "profilati", il che consente di creare efficaci campagne di **marketing diretto**. Due dei mezzi di marketing diretto derivano da Internet: la posta elettronica e i CD-Rom contenenti link a siti Web.

Internet marketing

Due fenomeni stanno alla base del business elettronico: la *digitalizzazione* e la *connettività*. La prima consiste nella possibilità di convertire testo, dati, suoni ed immagini in flussi di bit, che si possono inviare in ogni parte del mondo a velocità elevatissima. La seconda si basa sulle reti, e fa sì che la maggior parte degli affari sia gestita attraverso reti di comunicazione che collegano imprese e persone. Queste ultime sono definite **Intranet** quando collegano persone all'interno della stessa azienda, **Extranet** quando collegano un'impresa con i suoi clienti e fornitori e **Internet** quando collegano gli utenti tra loro.

Secondo una ricerca gli acquisti online dipendono da tre fattori: *comodità*, possono essere fatti da qualsiasi luogo in ogni momento; *informazioni*, possono facilmente ottenere informazioni su viaggi e destinazioni; *prezzi*, i consumatori hanno la sensazione di riuscire a spuntare prezzi più bassi. Alcuni degli obiettivi assegnabili al sito sono: vendita diretta, promozione del prodotto, promozione di tutti i marchi dell'impresa e della sua immagine, contatto diretto con i consumatori. Charles Hofacker raggruppa queste attività in tre aree: vendita, comunicazione e contenuto.

Vendita

Tutti gli operatori utilizzano Internet per vendere prodotti turistici. Uno dei vantaggi nell'utilizzo del canale distributivo online è che si lascia al consumatore gran parte del lavoro. Internet diventa un mezzo efficace ed efficiente di gestione delle prenotazioni che arricchisce anche la soddisfazione dei consumatori, perché consente loro di accedere ai servizi dove e quando vogliono, senza le complicazioni del rapporto interpersonale. Uno degli aspetti importanti di un sito Web è la possibilità di mettere l'utente in contatto con l'impresa e i suoi impiegati.

Comunicazione

Uno degli utilizzi più importanti di Internet è la comunicazione. Il Web può fornire foro delle destinazioni e descrizioni dei servizi offerti. L'informazione è presentata in modo da attirare il potenziale consumatore. Per questo il sito deve essere ben posizionato all'interno di motori di ricerca in modo da apparire nei primi posti quando si effettua una ricerca. L'attività di posizionamento del sito sui motori di ricerca diventa sempre più difficile man mano che cresce il numero di motori: o si paga o non si risulta ai primi posti nelle ricerche degli utenti. Fornire informazioni a video su Internet è sicuramente meno costoso che stampare e inviare via posta le tradizionali brochure. Molti hotel e tour operator offrono on-line visite virtuali alle loro strutture. Internet permette alle imprese di raggiungere mercati globali.

Contenuto

È importante fornire ai clienti un motivo per tornare nel proprio sito. Tra i contenuti in grado di fare queste ci sono offerte speciali, sconti, promozioni, coupon, concorsi, regali. Un sito può creare anche una newsletter elettronica in cui siano presenti informazioni e promozioni. Quando gli utenti si iscrivono l'azienda ottiene informazioni demografiche di valore, nonché il permesso di comunicare con loro.

Lo sviluppo del sito Web

Un sito Web deve proiettare on-line l'immagine dell'impresa. Il sito dovrebbe mostrare cosa è l'impresa e cosa ha da offrire. Dovrebbe essere facile da navigare e leggero da scaricare. Il sito deve poi essere organizzato in modo da rendere facilmente reperibili le informazioni.

E-commerce business to business

Il commercio elettronico business to business rappresenta la quota principale di commercio online. Nel settore alberghiero Internet è utilizzato per creare marketplace (mercati) dove le imprese che cercano fornitori possono trovarle presso altre che le offrono. I marketplace producono contatto tra molti venditori e molti acquirenti. Il compratore ha il beneficio di poter scegliere tra molti venditori, e il venditore può accrescere il proprio portafoglio clienti. Internet facilita le relazioni dirette tra acquirente e venditore.

Sviluppare un sistema di database marketing

Un database di marketing è una raccolta organizzata di dati a proposito di singoli clienti, potenziali o effettivi, accessibile e utilizzabile per generare o perfezionare contatti, vendere prodotti o servizi o mantenere relazioni di marketing. Creare una base di dati significa investire in apparecchiature hardware, in software per l'elaborazione dei dati, in programmi di arricchimento dell'informazione, in comunicazione, in formazione e addestramento. Realizzare un data base richiede tempo e denaro. Quando i dati sono stati raccolti in un database, possono essere effettuate delle estrazioni. Le estrazioni di dati (data mining) consistono in esplorazioni e analisi, automatiche o semiautomatiche, dei dati contenuti in un database, con l'obiettivo di scoprire nuove regole o modalità di comportamento dei consumatori: si tratta di automatizzare il processo di scoperta delle informazioni.

Il marketing diretto

Il termine **marketing diretto** ha assunto nuovi significati nel corso del tempo. Inizialmente, era solo una forma di comunicazione in cui i prodotti o i servizi andavano dal produttore al consumatore, in questo senso le aziende che vendono tramite agenti fanno marketing diretto. Con l'avvento del telefono e di altri mezzi di comunicazione e di promozione, il marketing diretto è stato definito dalla Direct Marketing Association (DAM): "il marketing diretto è un sistema di marketing interattivo che utilizza uno o più mezzi di promozione per sviluppare una risposta misurabile e/o una transazione a qualsiasi livello". Molti utilizzatori del marketing diretto assegnano un ruolo più ampio che può essere definito marketing di relazione diretta. Queste persone usano mezzi per sviluppare una vendita ma anche raccogliere informazioni sul cliente, i cui dati sono inseriti in un customer database (**database dei clienti**) utilizzato per costruire e arricchire la relazione.

I motivi della diffusione del marketing diretto

Ci sono molti motivi per cui il marketing diretto si è diffuso. Consente di raggiungere *obiettivi più precisi*: con un programma di marketing diretto è possibile ottenere tassi di risposta del 10-20%. Il *tempismo* consente di personalizzare l'offerta in base a eventi come compleanni, anniversari di ma-

trimonio, meeting. Il marketing diretto consente anche una maggiore *privacy* perché le offerte dell'impresa non sono visibili ai concorrenti.

Il telemarketing

Il telemarketing è una delle forme di marketing diretto che combinano aspetti di pubblicità, ricerca di mercato e vendite personali. Sfrutta il telefono per raggiungere i clienti e prevede l'utilizzo di un'attenta pianificazione dei tempi e sistemi che tengano traccia delle chiamate che richiedono tentativi ulteriori.

La posta elettronica

Due forme elettroniche di marketing diretto sono la posta elettronica e i CD-Rom. Uno dei problemi della posta elettronica è che gli utenti ricevono elevate quantità di posta indesiderata, il risultato è che sempre più e-mail non vengano neppure aperte e diventa sempre più importante ottenere il permesso del ricevente prima di effettuare l'invio. Le e-mail possono contenere link a siti Web, per consentire all'utente di visitare i siti direttamente. Il marketing tramite e-mail può essere sia poco costoso che efficace.

I CD-Rom

I CD-Rom stanno sostituendo le brochure come mezzo di marketing. Uno dei vantaggi di utilizzo dei CD-Rom è che sono piccoli, economici da inviare per posta e comodi per il cliente. Un CD-Rom normale può anche contenere musica da aggiungere al messaggio promozionale. Nelle pagine del CD-Rom possono essere contenuti testi informativi su come inviare il proprio curriculum oppure link alle pagine del sito relative a questo argomento o allo stesso indirizzo di posta elettronica.

Il marketing diretto come strumento di costruzione di relazioni

Il marketing diretto è un importante strumento nei programmi di gestione della relazione con i clienti. CRM (customer relationship management) è il nome dato ai programmi di sviluppo della fedeltà o di gestione delle relazioni basati sulla tecnologia. Oggi le compagnie aeree, le catene alberghiere, i tour operator, le agenzie di viaggio, i ristoranti operano in mercati altamente competitivi. Il modo migliore per accrescere la propria quota di mercato è sottrarre clienti ai concorrenti.

Lo sviluppo del marketing diretto integrato

La maggior parte di coloro che si occupano di marketing diretto si affida a un solo strumento e a uno sforzo singolo per raggiungere il cliente e vendere il proprio prodotto. Un approccio più potente si basa su una campagna a più stadi e con più mezzi di comunicazione. Questa tecnica è nota come marketing diretto integrato: Integrated Direct Marketing. Il messaggio pubblicitario rende l'offerta nota e stimola la richiesta di informazioni.

Capitolo 12: Marketing della destinazione

La globalizzazione dell'industria turistica

Il mondo è diventato una comunità globale. Il turismo si è trasformato in un business globale il cui mercato in espansione non lascia ora nessun luogo incontaminato. Il turismo incide per l'8% sul totale delle esportazioni mondiali, per più del 31% sul commercio internazionale di servizi e offre più di 100 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo. Il turismo ha effetti su ogni continente, nazione e città. L'economia è influenzata sia dalla gente che viaggia dappertutto, sia dall'esportazione di servizi turistici. Le mete dei viaggi devono decidere quanto business turistico vogliono catturare, perché il turismo è oggi il business con la crescita più veloce e ci si aspetta che diventi la più grande industria a livello mondiale. Le mete turistiche non hanno bisogno di attrazioni spettacolari per partecipare oggi al turismo.

L'importanza del turismo per l'economia di una destinazione

Le mete turistiche

I turisti viaggiano verso delle mete. Le **mete** sono luoghi con qualche forma di confine effettivo o percepito. Altre sono escluse per ragioni di instabilità politica o per mancanza di **infrastrutture**. Il desiderio di diventare una meta riconosciuta presenta una difficile sfida di marketing soprattutto quando non esistono particolari bellezze naturali o opere dell'uomo che possano essere considerate

patrimonio artistico e culturale. Le **macromete** come gli Stati Uniti contengono migliaia di micro-destinazioni, che includono regioni, stati, città.

I benefici del turismo

Il più visibile beneficio portato a una comunità dal turismo è l'occupazione che si crea nelle strutture ricettive, in quelle di ristorazione, nelle attività commerciali e di trasporto. Un secondo vantaggio riguarda le industrie e le professioni di supporto. Il terzo beneficio del turismo è l'**effetto moltiplicatore**, come la spesa dei turisti che è riciclata attraverso l'economia locale. Il quarto vantaggio è l'entrata statale e locale derivata dalle tasse sul turismo. Il turismo porta anche un ulteriore beneficio: stimola le esportazioni di prodotti locali. La stima della spesa dei visitatori in regali, vestiti e souvenir va dal 15 al 20% del totale.

Gestione delle destinazioni turistiche

Le mete che non riescono a mantenere intatto il patrimonio naturale o che costruiscono infrastrutture inappropriate corrono rischi notevoli. L'attrattiva delle mete può diminuire a causa della violenza, dell'instabilità politica, di catastrofi naturali, di fattori ambientali avversi. "Il marketing delle mete turistiche è una parte integrante dello sviluppo e conservazione della popolarità di una particolare meta. Gli organizzatori di tour si focalizzano solo sullo sviluppo della meta senza prestare attenzione alla conservazione degli attributi che attraggono i viaggiatori". I manager del turismo devono gestire i loro prodotti ed essere sicuri che durante la fase di crescita tutto venga predisposto per una infrastruttura che supporterà la domanda turistica futura.

Turismo sostenibile

"I tour operator hanno bisogno di tenere in considerazione la capacità di un ambiente di reggere l'impatto di tutti i residenti, non solo dei turisti. Senza tale pianificazione una meta può essere danneggiata al punto che i turisti se ne andranno via". Il turismo sostenibile può significare saper rinunciare a delle entrate che limitano la capacità di assicurare che ci sarà domanda per il turismo in futuro. Il turismo sostenibile è un concetto di management del turismo che anticipa e previene problemi che si verificano quando viene superata la capacità di sopportazione. La valutazione dell'impatto ambientale avviene attraverso: l'inventario dell'ambiente sociale, politico, fisico ed economico; il trend dei progetti; la definizione degli obiettivi; la selezione delle alternative; l'implementazione; la valutazione dei risultati.

Strategie e investimenti

La competizione è feroce nel mercato turistico in crescita e in costante cambiamento. In aggiunta alle mete forti, i luoghi in declino si aggiornano, fanno nuovi investimenti e appaiono nuove località. Esistono infiniti esempi di luoghi che hanno ricoperto il loro passato capitalizzando sul luogo di nascita di un personaggio famoso, un evento, una battaglia.

Gli investimenti in attrazioni turistiche

Per attrarre i turisti, le località devono rispondere ai requisiti fondamentali di costo, utilità, comodità e di opportunità. I turisti confrontano costi e benefici di ogni luogo di villeggiatura e gli investimenti di tempo e di risorse contro un ragionevole ritorno in termini di cultura, esperienza, divertimento, relax e ricordi. Nelle economie gestite centralmente il governo controlla, pianifica e dirige lo sviluppo turistico. L'espansione turistica è dipendente dagli investimenti pubblici, che hanno dimostrato di essere inadeguati senza gli investimenti privati e senza i meccanismi di mercato pronti a rispondere ai cambiamenti dei gusti e dei bisogni dei consumatori. Le località turistiche devono andare oltre ai semplici investimenti finanziari in strutture per l'ospitalità per attrarre i turisti, devono aumentare i servizi pubblici, la sicurezza pubblica, governare il traffico e la gestione della folla, le emergenze sanitarie e la pulizia delle strade, sono chiamate a promuovere il turismo nei confronti dei loro stessi cittadini e negozianti, agenzie turistiche, ristoranti, polizia.

La segmentazione e il monitoraggio del mercato turistico

La decisione di spendere i propri guadagni in viaggi piuttosto che in beni durevoli coinvolge importanti determinanti psicologiche come il prestigio, il desiderio di distacco, il desiderio di socializzazione e di relazione interpersonale, acculturamento personale, relax. Queste determinanti possono essere usate come variabili di segmentazione. Le vacanze più lunghe sono andate diminuendo negli

anni, mentre soggiorni più brevi sono diventate sempre più popolari. Gli hotel e le compagnie aeree si sono adattati a questi trend con pacchetti a basso costo per il weekend.

Identificare il target di mercato

Una località turistica può identificare il suo target naturale, raccogliendo le informazioni sui clienti attuali, o analizzando le attrazioni della meta e selezionando i segmenti che logicamente dovrebbero essere interessati a esse. I diversi segmenti sono attratti da differenti caratteristiche. Gli investimenti nell'industria turistica consistono nel miglioramento delle infrastrutture e delle attrazioni che potrebbero potenzialmente attirare nuovi tipi di turisti. Il ritorno di questi investimenti può venire solo negli anni seguenti.

La classificazione dei segmenti di visitatori

Numerose sono le classificazioni utilizzate per descrivere i diversi segmenti di domanda per le località turistiche. Le classificazioni più utilizzate sono basate sulla discriminazione tra chi viaggia indipendentemente rispetto a che effettua vacanze di gruppo. I termini più comuni sono: group inclusive tour (GIT) e independent traveller (IT).

Il monitoraggio dei mercati turistici

I mercati turistici e il sistema di informazione di marketing è parte di ogni organizzazione turistica ben avviata. Il sistema informativo di marketing aiuta a identificare e a predire le evoluzioni ambientali responsabili di tali cambiamenti. L'informazione dovrebbe essere dedotta dai mutamenti dei mercati emergenti, esistenti e potenziali. Uno dei compiti delle organizzazioni del turismo è quello di aumentare l'accessibilità della destinazione.

Comunicare con il mercato turistico

La competizione per i turisti coinvolge la creazione di immagine

L'immagine delle località turistiche è influenzata dalle rappresentazioni fatte dai film o in tv, da celebrità o da intrattenitori. Anche la televisione ha effetti sull'attrattiva delle mete turistiche. Cambiare un'immagine è molto difficile. L'investimento statale sui media per l'attrazione dei turisti è rapidamente cresciuto negli ultimi anni. Le diverse località hanno costituito partnership con aziende del settore turistico, di intrattenimento e con società di comunicazione per dare vita a un comune sforzo di marketing. L'immagine reale di una destinazione richiede congruenza tra la pubblicità e il luogo.

Lo sviluppo di pacchetti di attrazioni

Un modo efficace per comunicare con i potenziali viaggiatori è l'offerta di pacchetti. Gli organizzatori i tour, le città e gli stati devono sviluppare un pacchetto di attrazioni nella speranza di essere scelti. I turisti fanno paragoni tra i vantaggi e gli svantaggi di diverse mete. Devono distribuire brochure, videocassette e audio-cassette alle A.d.v. e ai potenziali clienti. Le destinazioni scoprono costantemente patrimoni nascosti che hanno un vasto potenziale turistico. Le attrazioni da sole non richiamano i turisti, l'appeal è espressa nella storia, nella cultura e nelle persone. La competizione tra le diverse destinazioni riguarda anche i ristoranti, gli impianti sportivi, gli eventi culturali e i divertimenti.

L'organizzazione e la gestione del marketing turistico

Rendere appetibile una destinazione è il compito centrale di un'agenzia turistica, che può essere pubblica, quasi pubblica, non-profit o privata. Queste agenzie sono conosciute come **Organizzazioni Turistiche Nazionali** (NTO). Alcune città si dividono i compiti e le responsabilità della promozione turistica e del business dell'ospitalità; la promozione turistica è largamente sostenuta dallo stato, il business dell'ospitalità è supportato dallo stesso business del viaggio turistico.

Capitolo 13: Costruire la fedeltà del cliente attraverso la qualità

Per avere successo o per sopravvivere bisogna essere **centrati sul cliente**; bisogna offrire un valore superiore ai propri clienti di riferimento. Le imprese devono diventare esperte nello sviluppo della clientela e non solo dei prodotti.

Definizione di valore al cliente e soddisfazione del cliente

Oggi i clienti hanno davanti a loro un'ampia schiera di prodotti e marchi, prezzi e fornitori. I clienti scelgono l'offerta che fornisce loro il maggior valore. Confrontano il valore effettivo che ottengono dal consumo del prodotto con il valore atteso e questo influenza il loro grado di soddisfazione e il loro comportamento di riacquisto.

Valore offerto al cliente

La valutazione dei consumatori sulla capacità complessiva del prodotto di soddisfare i loro bisogni determina il valore al cliente. La differenza fra valore totale al cliente e costo totale al cliente di un'offerta rappresenta l'"utile" rispetto al valore (offerto) al cliente. Il *valore totale al cliente* è il valore complessivo dato dalla somma di prodotto, servizi, personale e immagine che un acquirente riceve da un'offerta. Il *costo totale al cliente* è il costo complessivo dato dalla somma del costo economico, energetico e psicologico associato con un'offerta. Se un venditore ritiene che i concorrenti offrano un valore più elevato ha due alternative: può provare a incrementare il valore totale al cliente rafforzando o aumentando i benefici del prodotto, dei servizi, del personale e dell'immagine dell'offerta; oppure diminuire il costo totale al cliente riducendo il suo prezzo e semplificando il processo di prenotazione e fruizione dei servizi.

Soddisfazione del cliente

I consumatori si formano dei giudizi sul valore delle offerte di vendita e prendono le loro decisioni di acquisto sulla base di essi. La soddisfazione del cliente in relazione a un acquisto dipende dalle prestazioni del prodotto in relazione alle aspettative di un acquirente. Se la performance del prodotto è inferiore alle aspettative il cliente rimane insoddisfatto, se invece è superiore il cliente resta molto soddisfatto. Clienti a parte, l'azienda si racconta con molti altri soggetti, tra cui dipendenti, commercianti, fornitori e azionisti. Un incremento della spesa finalizzato all'aumento della soddisfazione del cliente potrebbe distogliere fondi destinati a soddisfare questi altri "partner"; lo scopo del marketing è quello di produrre una redditività del valore del cliente. L'azienda deve fornire un livello elevato di soddisfazione al cliente e livelli di soddisfazione accettabili agli altri soggetti legati all'impresa.

Soddisfazione del cliente e fedeltà del cliente

La soddisfazione del cliente misura il soddisfacimento delle sue aspettative: se i clienti hanno ottenuto ciò che si aspettavano sono soddisfatti. La fedeltà del cliente misura quante probabilità vi sono che i clienti ritornino e la loro disponibilità a svolgere attività di collaborazione con l'organizzazione. La soddisfazione del cliente è un requisito della fedeltà, tuttavia i clienti soddisfatti potrebbero non diventare clienti fedeli.

Marketing relazionale

Il marketing relazionale prevede la creazione, la gestione e il rafforzamento di solidi rapporti con i clienti. Il marketing sposta sempre più la sua attenzione dalle singole transazioni alla costruzione di relazioni cariche di valore e alle reti di marketing. Il marketing relazionale è orientato verso il lungo periodo. L'obiettivo è l'offerta di valore di lungo termine. Possiamo distinguere lo sviluppo di cinque diversi livelli di relazione con i clienti che hanno acquistato un prodotto dell'azienda: *basilare*, vendere il prodotto; *reattivo*, vende il prodotto e incoraggia il cliente a contattare l'azienda per qualsiasi chiarimento o necessità; *responsabile*, il rappresentante dell'azienda telefona al cliente dopo un breve periodo dall'effettuazione della prenotazione; *dinamico*, il venditore un altro rappresentante aziendale telefona al cliente per informare dei miglioramenti apportati al servizio; *collaborativo*, l'azienda collabora costantemente con il cliente e con altri clienti. Il secondo approccio prevede l'offerta di vantaggi sia di tipo sociale sia di tipo economico. In questo caso il personale si adopera per aumentare i vincoli sociali con i clienti, imparando a conoscere bisogni e desideri individuali per poi caratterizzare e personalizzare i loro prodotti e servizi. Il terzo approccio per lo sviluppo di solide relazioni con il cliente consiste nell'apporto di legami strutturali, oltre che di vantaggi economici e sociali.

Mantenimento dei clienti

I vantaggi del marketing relazionale derivano da una protezione costante dei clienti fedeli, dal contenimento dei costi di marketing, dalla diminuzione della sensibilità ai prezzi dei clienti fedeli e dal-

le loro attività di collaborazione. Il contenimento dei costi di marketing è determinato dal minor fabbisogno di spesa necessario a mantenere un cliente rispetto alla spesa per acquisirlo. Le attività di collaborazione dei clienti degli alberghi comprendono passaparola, indicazioni sull'attività, fornitura di nominativi, pubblicità e partecipazione a comitati. La combinazione di queste caratteristiche dei clienti fedeli fa sì che un piccolo incremento del loro numero possa produrre un grosso incremento della redditività.

Costo dei clienti persi

Le aziende devono prestare molta attenzione al tasso di abbandono dei propri clienti e intraprendere iniziative atte a ridurlo. L'azienda deve definire e misurare il suo tasso di abbandono, identificare le cause e stabilire quali è possibile ridurre o eliminare. L'azienda ha bisogno di calcolare il costo di una diminuzione del tasso di abbandono se il costo è inferiore all'ammontare dei profitti mancati è giusto impiegare tale somma per ridurre il tasso di abbandono. Il marketing offensivo costa di più rispetto al marketing difensivo poiché richiede un grande impegno e una grande spesa per strappare clienti soddisfatti alla concorrenza.

Risoluzione dei reclami dei clienti

La risoluzione dei reclami dei clienti è una componente fondamentale della customer retention. Nella risoluzione dei reclami vi sono due fattori importanti: la risoluzione deve essere rapida e occorre scoprire le lamentele dei clienti. Un aspetto critico nella risoluzione dei reclami è che la maggior parte dei clienti non si lamenta, non danno la possibilità di risolvere i problemi, si limitano ad andarsene senza tornare più. I manager devono formare il personale a prestare attenzione ai clienti che non sembrano soddisfatti e a tentare di comprendere i loro problemi. Un altro modo di raccogliere i reclami è attraverso una garanzia di servizio. I manager dovrebbero andare alla ricerca dei reclami e risolverli rapidamente.

Il legame tra marketing e qualità

Uno studio ha stabilito che la qualità e l'assistenza ai clienti rappresentavano le priorità massime per le aziende. Il servizio di qualità è emerso come aspetto importante nella gestione dell'accoglienza. Il settore dell'accoglienza implica un grado elevato di contatti e coordinamento tra dipendenti e clienti; è impossibile raggiungere la qualità totale; indipendenti sbagliano e i sistemi falliranno. Attraverso programmi di qualità totale, i manager si sforzano di eliminare gli insuccessi e aumentare la percezione della qualità dei prodotti nei clienti.

Che cos'è la qualità?

È possibile distinguere due tipi di qualità: le **caratteristiche del prodotto**, che accrescono la soddisfazione del cliente, e l'**assenza di difetti** che aumenta la soddisfazione del cliente. Le caratteristiche del prodotto sono legate alle aspettative del cliente. Si può distinguere fra qualità tecnica, funzionale e sociale. La **qualità tecnica** si riferisce a ciò che resta al cliente in seguito alla conclusione dell'interazione cliente- dipendente. La **qualità funzionale** è il processo di fornitura del servizio o del prodotto. La **qualità sociale (etica)** è una qualità basata sulla fiducia, non può essere valutata dal consumatore prima dell'acquisto ed è spesso impossibile valutarla dopo l'acquisto. Le imprese devono prendere in considerazione le responsabilità etiche nello sviluppo di prodotti e servizi, escludendo le caratteristiche dei prodotti che possono causare danni e inserendo quelle che eliminano rischi potenziali. La qualità sociale mette in relazione il design e l'offerta di prodotti sicuri per il cliente e la società. Un'impresa ha la responsabilità di fornire qualità sociale al suo pubblico.

Vantaggi del servizio di qualità

Customer retention

L'alta qualità crea clienti fedeli e produce un passaparola positivo; è un fattore importante nella decisione d'acquisto. Se un cliente potenziale è soddisfatto è difficile convincerlo a rivolgersi altrove. Una riduzione sostanziale del prezzo da parte di un competitor non basterà a spingere un cliente cambiare. Le strutture ricettive che puntano a una qualità eccellente fissano un numero massimo di errori pari a zero.

Mantenimento dei dipendenti capaci

I dipendenti apprezzano il fatto di lavorare in organizzazioni che sono ben gestite e che sfornano prodotti di alta qualità. Quando un'attività presenta una qualità elevata, riesce a mantenere i dipendenti migliori. L'assunzione è più semplice e costi di formazione sono inferiori.

Riduzione dei costi

I costi associati alla qualità comprendono costi interni ed esterni e costi legati al sistema di qualità. I *costi interni* sono connessi alla risoluzione di problemi individuati dall'azienda prima che il prodotto arrivi nelle mani del cliente. I *costi esterni* sono legati agli errori sperimentati dal cliente. Un sistema di alta qualità non è privo di costi che sono generalmente inferiori a quelli prodotti da un servizio di qualità scadente. Alcuni esempi dei costi di un sistema di qualità sono i controlli sul customer service, la formazione, gli incontri direzionali con dipendenti e clienti e l'introduzione di nuove tecnologie. Questi costi possono essere considerati investimenti sul futuro dell'azienda; essi aiutano a garantire il ritorno del cliente.

Gestione della capacità produttiva e della domanda

La qualità nel settore alberghiero richiede un'attenzione diversa da quella prestata nelle imprese industriali. I suoi prodotti sono realizzati e consumati contemporaneamente, mentre la produzione e il consumo delle imprese industriali sono separati dal tempo e dalla distanza. Nel settore alberghiero, durante i periodi di massima domanda, l'esecuzione dei controlli sulla qualità diventa difficoltosa.

Gestione della capacità produttiva

I direttori hanno due opzioni principali per far incontrare la capacità produttiva e la domanda: cambiare l'una o cambiare l'altra. La direzione aziendale ha la responsabilità di far incontrare capacità produttiva e domanda nel lungo periodo. I direttori possono intraprendere le seguenti iniziative per adeguare la capacità produttiva: coinvolgimento del cliente nel sistema di fornitura di servizi; formazione incrociata del personale; utilizzo di personale part-time; noleggio o condivisione di strutture e attrezzature supplementari; pianificazione dei tempi morti durante i periodi di produzione scarsa; prolungamento dell'orario di apertura; l'utilizzo della tecnologia.

Coinvolgimento del cliente nel sistema di fornitura di servizi

Il coinvolgimento del cliente nella fornitura dei servizi fa aumentare il numero di persone che un dipendente è in grado di servire, incrementando la capacità di gestione. Per quanto riguarda le stanze, gli hotel hanno sfruttato la tecnologia che consente al cliente di effettuare il check-in al computer. I clienti che scelgono di utilizzare il computer evitano di fare la fila in piedi alla reception, riducendo così la coda di attesa. Oltre ai sistemi permanente di fornitura di servizi, alberghi e ristoranti sono in grado di sviluppare sistemi temporanei per periodi di domanda elevata.

Formazione incrociata del personale

Un servizio può attraversare un periodo di improvviso aumento della domanda mentre altre aree si mantengono su livelli normali. Quando i direttori forniscono una formazione incrociata al proprio personale, possono spostare i dipendenti per incrementare la capacità produttiva.

Utilizzo di personale part-time

I direttori possono utilizzare personale part-time per aumentare la capacità produttiva in giornate o in ore affollate o durante l'alta stagione. I centri di villeggiatura estiva assumono personale part-time durante l'estate e lo riducono nella bassa stagione. Il personale part-time fornisce all'organizzazione la flessibilità necessaria per adeguare il numero dei dipendenti alle richieste della domanda.

Pianificazione dei tempi morti durante i periodi di produzione scarsa

Il livello di domanda delle attività dei centri di villeggiatura stagionali va incontro a forti oscillazioni. Vi sono anche casi nei quali un'impresa ha bisogno di gestire periodi di bassa domanda nel modo più efficiente possibile riducendo la propria capacità. Uno dei modi per riuscirci consiste nel pianificare le riparazioni e la manutenzione durante la bassa stagione. Il personale può chiedere le ferie durante i periodi di bassa richiesta o venire utilizzato in altre attività. Il personale progetta e sviluppa kit di marketing da utilizzare nella stagione successiva.

Prolungamento dell'orario di apertura

I ristoranti e le infrastrutture per l'intrattenimento possono incrementare la capacità produttiva prolungando l'orario di apertura.

Utilizzo della tecnologia

La tecnologia diventerà sempre più importante con i processi della robotica e aiutano a coinvolgere il cliente nei sistemi di fornitura dei servizi.

La gestione della domanda

I responsabili aziendali si limitano a incrementare la capacità produttiva per soddisfare la domanda. Durante un convegno che coinvolge l'intera città, è possibile che un hotel riceva richieste superiori alle sue possibilità. Tutte le attività di accoglienza vengono limitate dalla capacità produttiva esistente; attraverso una gestione valida è possibile incrementare tale capacità ma non prevenire situazioni nelle quali la domanda è superiore alle possibilità. Oltre alla capacità, i direttori sono tenuti a gestire la domanda attraverso: la gestione del prezzo; la gestione delle prenotazioni; l'overbooking; la gestione delle code; lo spostamento della domanda; la creazione di eventi promozionali.

Gestione del prezzo per creare o ridurre la domanda

Le strategie di pricing sono uno dei metodi utilizzati per gestire la domanda. Il prezzo è inversamente proporzionale alla domanda; i responsabili aziendali possono aumentare la domanda di un prodotto diminuendone il prezzo. Quando la domanda supera la capacità produttiva i gestori aumentano i prezzi per abbassare la domanda.

Gestione delle prenotazioni

Hotel e ristoranti utilizzano spesso le prenotazioni per tenere sotto controllo la domanda. Quando pensano che la domanda supererà la capacità produttiva i gestori possono destinare risorse aziendali ai segmenti più redditizi. Nei casi in cui la domanda supera la capacità produttiva è possibile chiedere ai clienti di pagare anticipatamente o di lasciare un acconto.

Overbooking

L'overbooking è un metodo utilizzato da alberghi, ristoranti e compagnie aeree per avvicinare domanda e capacità produttiva. I direttori d'albergo che limitano le prenotazioni al numero di stanze disponibili si trovano spesso con camere libere. L'overbooking deve essere gestito con attenzione. Quando un albergo non riesce a rispettare le prenotazioni effettuate, rischia nel futuro di perdere il business dei clienti insoddisfatti per la cancellazione delle prenotazioni e magari anche il business delle loro aziende e dei loro agenti di viaggio. Alcuni hotel non offrono alcun rimedio al viaggiatore che si vede negata la stanza prenotata; tuttavia molti hotel trovano una sistemazione alternativa. I direttori d'albergo più accorti tentano di riconquistare il cliente respinto offrendogli un pernottamento in omaggio il giorno dopo.

Appendice: Il modello dei cinque gap della qualità dei servizi

Un modello molto diffuso della qualità del servizio è quello basato su cinque gap o discrepanze che definisce la qualità del servizio come il soddisfacimento delle aspettative del cliente.

Gap del I tipo: aspettative del consumatore e percezione del management aziendale

È possibile che gli operatori del settore alberghiero non riescano a comprendere le aspettative dei consumatori su un servizio e le caratteristiche necessarie a fornire una qualità elevata. Quando i responsabili aziendali non capiscono ciò che i clienti vogliono si verifica una discrepanza del I tipo. Molte imprese compiono studi iniziali per scoprire le aspettative dei loro mercati, ma in seguito si concentrano sugli aspetti interni e dimenticano che i bisogni dei clienti sono cambiati. Se le esigenze dei clienti cambiano ma il prodotto rimane identico aumenta la discrepanza del I tipo.

Gap del II tipo: percezione del management aziendale e caratteristiche qualitative del servizio

Si verifica una discrepanza del II tipo quando i dirigenti conoscono le aspettative dei propri clienti ma non sono capaci o non sono disposti a sviluppare sistemi atti a soddisfarli. Sono state fornite molte ragioni diverse per questo tipo di gap: impegno inadeguato nella qualità del servizio; scarso intuito sulla fattibilità; armonizzazione insufficiente delle procedure; mancata definizione di obiettivi. Alcune aziende puntano agli utili di breve periodo e non sono disposte a investire nel personale o nelle attrezzature; questo comporta problemi nella qualità del servizio.

Gap del II tipo: caratteristiche qualitative del servizio e servizio offerto

La discrepanza fra servizio e prestazione si verifica quando la direzione sa che servizio deve offrire ed è in possesso delle caratteristiche adeguate ma il personale non sa o non vuole fare la sua parte. Gli errori di discrepanza del III tipo accadono quando il dipendente e il cliente interagiscono. Gli errori di discrepanza del III tipo possono essere minimizzati attraverso programmi di marketing interno.

Gap del IV tipo: servizio offerto e comunicazioni esterne

Sono le discrepanze che si verificano quando nelle comunicazioni esterne l'impresa promette più di quanto non sia in grado di mantenere. Un'altra causa di problemi di discrepanza del IV tipo sono le incongruenze.

Gap del V tipo: servizio atteso e servizio percepito

Le discrepanze del V tipo sono una funzione delle altre. All'aumentare della dimensione delle altre discrepanze, crescono anche quelle del V tipo. Il gap del V tipo è determinato dalla differenza tra la qualità attesa e quella percepita. La qualità attesa è ciò che il cliente si aspetta di ricevere dall'azienda, mentre il servizio percepito è ciò che il cliente avverte di ricevere dall'azienda. Se il cliente riceve meno di quanto si aspetta rimane insoddisfatto.

Il modello dei servizi basato su questi cinque gap consente di sviluppare la comprensione delle aree potenzialmente problematiche legate alla qualità dei servizi.