

Relazione per il convegno di S. Pietroburgo

Dalla personalizzazione del servizio al turismo dell'esperienza: quale approccio alla gestione delle risorse umane?

un modello di competitività per le aziende turistiche italiane

di Roberta Garibaldi

Oggetto di questo intervento è l'analisi delle strategie che si stanno predisponendo in Italia per affrontare i cambiamenti in atto nel turismo.

Il settore turistico in Italia si è negli ultimi anni evoluto molto velocemente e i trend in atto nella domanda e nell'offerta stanno modificando in modo radicale lo scenario competitivo e lavorativo.

L'apertura di molte nuove agenzie di viaggi in seguito liberalizzazione delle licenze, internet, la riduzione delle commissioni, la diffusione del franchising, la crescita dell'outgoing hanno rivoluzionato il mondo della distribuzione turistica (Gentile, 2000).

La diffusione, ancora limitata ma costante, delle nuove tecnologie sta dando luogo alla nascita di nuove tipologie di aziende (internet company), a trasformazioni strutturali ed organizzative di quelle già esistenti, a nuove metodologie di lavoro (ad esempio il telelavoro).

L'esternalizzazione di molti dei servizi nelle aziende dell'offerta comporta l'eliminazione delle funzioni poco qualificate e il crescere di nuove microimprenditorialità spesso di tipo cooperativo. La crescente tendenza a consorziarsi come mezzo per creare un'alternativa realistica alle grandi catene e all'industrializzazione del turismo, ma al tempo stesso razionalizzando una serie di servizi costosi, compresa la comunicazione, impone una revisione degli organigrammi aziendali.

Il turista del secondo millennio ha un profilo molto differente solo da quello di dieci anni fa: consideriamo ad esempio la segmentazione della domanda. Da una parte i turisti esprimono una nuova molteplicità di motivazioni, passando dal turismo culturale, al turismo balneare, al turismo congressuale, al turismo d'avventura e così via, e una forte esigenza di personalizzazione. Dall'altra la globalizzazione ha portato maggiore sviluppo in nuove aree del mondo, il mercato turistico si è aperto a nuovi popoli che prima ne erano esclusi, principalmente per limiti di reddito. Le previsioni del WTO vedono nuove nazioni in forte crescita nel turismo outgoing. A una suddivisione di tipo motivazionale se ne affianca una di provenienza dei flussi turistici. I processi di progettazione ed erogazione dei servizi orientati ai clienti sono da considerare irreversibili. Il concetto di qualità del servizio è oramai collegato strettamente alla capacità di interpretare i desideri del consumatore.

Come afferma Weiermair il settore turistico appare in forte cambiamento, con “crescente complessità e specializzazione nello sviluppo di produzione ed erogazione dei servizi correlati al turismo, che richiederanno, al tempo stesso, livelli più elevati di formazione generale e di capacità generiche, maggiore specializzazione nei campi tecnici e professionali, oltre a forme interamente nuove di occupazione e di preparazione professionale”. La domanda ha un’esigenza sempre più specifica e di personalizzazione del prodotto, alla ricerca di una realizzazione di interessi e motivazioni, che solo un’organizzazione preparata e orientata al bisogno del cliente riuscirà a soddisfare. Sulle trasformazioni in essere sia nella domanda sia nell’offerta vanno costruite le nuove competenze richieste agli imprenditori, al personale occupato e ai nuovi assunti. La gestione dei cambiamenti in atto e delle nuove tipologie turistiche implica risposte originali.

L’offerta turistica è nata in Italia come fenomeno spontaneo, come naturale risposta alla domanda di servizi turistici che è andata crescendo in modo esponenziale dagli anni ’60 sino ad ora. Imprenditori sono diventati i proprietari di piccoli immobili che decisero di aprire un albergo per soddisfare la domanda di ricettività, imprenditori sono diventati gli appassionati di viaggi che hanno deciso di aprire un’agenzia di intermediazione. Il tutto senza una formazione specifica nel campo turistico. La ricchezza del patrimonio artistico – naturale italiano ha facilitato tutto questo e ci ha permesso di rimanere sul mercato per molti anni. Ma oggi la situazione è, come abbiamo visto, mutata: la costante crescita del turismo, il turista ormai maturo che ricerca l’efficienza e standard adeguati di servizio, il ricambio generazionale hanno fatto emergere la necessità di maggiore professionalità e produttività.

Per la competitività appare necessaria oggi una maggiore focalizzazione su tutti gli elementi della catena servizio-profitto (Harvard Business Review, 1994)

- crescita della produttività delle attività di servizio: miglioramento delle performance economiche delle aziende;
- clientela fedele e soddisfatta: clienti appagati che rimangono affezionati, effettuano ripetuti acquisti e attivano il passaparola ad altri clienti;
- maggior valore del servizio: più efficacia ed efficienza nella erogazione di valore e nel servizio al cliente;
- personale di servizio soddisfatto e produttivo: dipendenti più motivati, realizzati e fedeli;
- qualità del servizio interno: miglior selezione e preparazione del personale, alta qualità dell’ambiente di lavoro, forte supporto al personale al rapporto con i clienti.

La crescita della produttività

Oggi l'Italia deve diventare più competitiva a livello internazionale e quindi proporre al turista outgoing un miglior rapporto qualità prezzo. Deve razionalizzare la propria offerta, rivedendo la struttura organizzativa interna e i processi di produzione ed erogazione dei servizi.

Fondamentale appare ricercare economie di scala e questo può avvenire attraverso da una parte l'incremento delle dimensioni aziendali e il contenimento dei costi fissi, dall'altra la ricerca di economie di aggregazione e di integrazione, sia a livello orizzontale (tra imprese dello stesso comparto) sia a livello verticale (tra imprese che offrono servizi diversi). Queste due tendenze stanno già in parte caratterizzando il settore in Italia: la tendenza all'incremento delle dimensioni aziendali è rilevabile nel comparto alberghiero dall'evoluzione dei rapporti n. di camere/n. di strutture, in costante incremento, la diffusione di aggregazioni appare evidente in ogni parte della filiera, dall'intermediazione alle aziende di produzione. Il numero di agenzie di viaggi aggregate a network è oramai estremamente rilevante.

Altra via al recupero di competitività è l'adozione di nuove tecnologie, sia nella fase di produzione (informatizzazione dei sistemi gestionali, amministrativi, di sicurezza e controllo), sia nella fase di promozione e commercializzazione (telematica) (Macchiavelli, 2000).

Clientela fedele e soddisfatta e maggior valore del servizio

Il turista maturo che caratterizza il mercato italiano cerca oggi un servizio personalizzato durante tutta la sua esperienza di viaggio. Abbiamo già sottolineato in precedenza l'imprescindibilità di un servizio personalizzato per il turista maturo, vediamo ora come si sta lavorando per poter raggiungere al meglio questo obiettivo.

1) Arricchire il prodotto di servizi aggiuntivi studiati sulle esigenze dei singoli turisti (ad esempio ci si sta organizzando per il costante incremento di arrivi dalla Cina, creando siti web in cinese, traducendo i menu e contattando mediatori culturali che sappiano far vivere l'Italia a turisti con approcci e schemi culturali completamente diversi) (Normann, 1985)

2) sviluppare un marketing di tipo interattivo, tra il cliente e il personale di front line. L'obiettivo è soddisfare al meglio il cliente, cercando di sposare le sue aspettative con i propri servizi: è fondamentale, soprattutto nelle mansioni più a contatto con il cliente dove l'obiettivo è limitare la standardizzazione per dare più peso alla singola personalità, al fine di avere un servizio ottimale a livello di celerità, qualità ed attendibilità. Il valore di un servizio si misura sulla qualità della relazione instaurata tra collaboratore e cliente ed è direttamente proporzionale

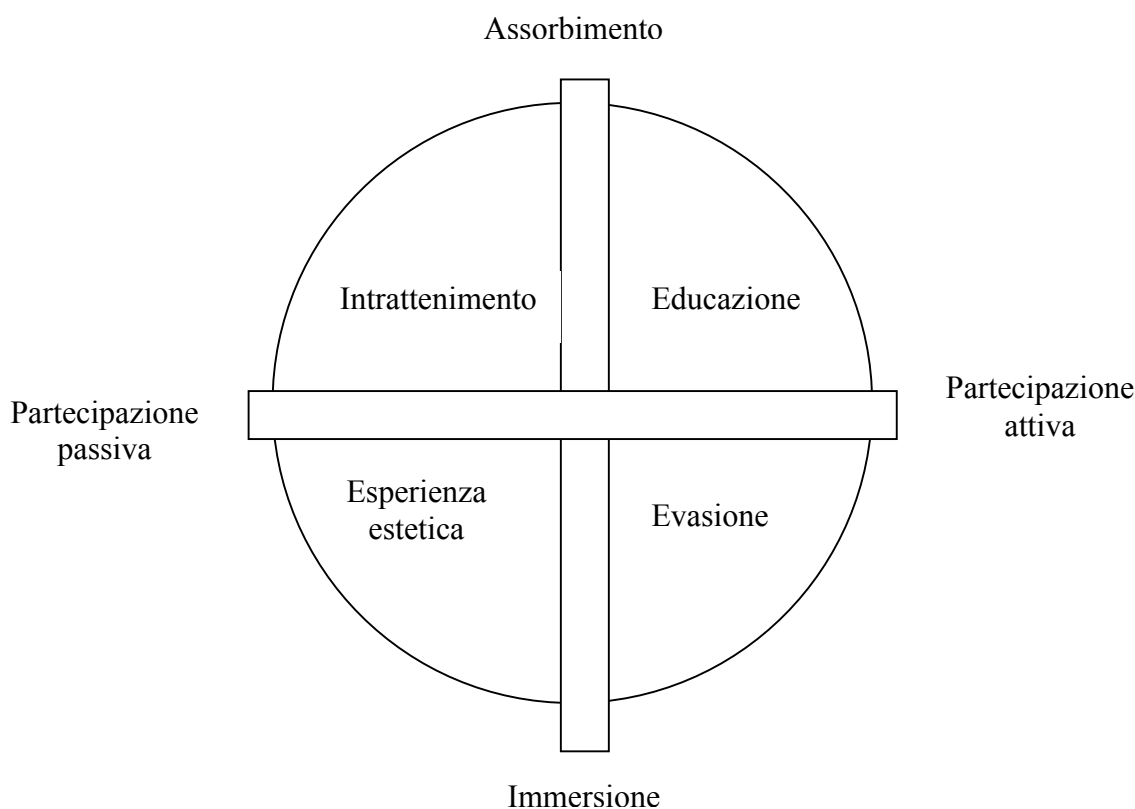
a chi lo realizza. Diviene quindi evidente come, oltre alla maturità ed alla preparazione meramente tecnica, per svolgere in modo corretto una professione all'interno di una struttura turistica siano indispensabili certe qualità relazionali, che si concretano nell'attenzione, nell'attitudine a trattare con gli altri e, soprattutto, nella capacità di autonomia decisionale dinanzi alle mille situazioni impreviste che si possono verificare. Per porsi in continua relazione con il cliente occorre si stanno creando sistemi informativi adeguati, identificando i turisti e differenziandoli in base alle loro esigenze, ai loro valori e ai loro bisogni, così da poter distinguere la propria offerta e ogni contatto rispetto al singolo cliente. E' necessario interagire: Peppers, Rogers e Dorf (2000) sostengono che ogni opportunità di relazione è un'occasione di apprendimento, definita "learning relationship". Relazioni gestite con continuità e accuratezza permettono di personalizzare progressivamente il servizio erogato (Gronroos, 1984-1994).

3) sviluppare interazioni tra l'azienda e l'ambiente esterno. Per Kotler (1996,2001) marketing relazionale significa "creare relazioni a diversi livelli -economico, sociale, tecnologico e istituzionale - per generare un'elevata fidelizzazione del cliente". La qualità del servizio, anche agli occhi del cliente, aumenta nel momento in cui ci avviciniamo alla reale personalizzazione di tutta l'esperienza del viaggio. Da quanto ci viene offerto nell'albergo alla biglietteria del museo, dalla cortesia del negoziante alla professionalità della guida turistica. La soddisfazione della clientela dipende in modo rilevante dalla capacità dei diversi soggetti del ciclo di produzione e distribuzione del prodotto turistico di operare in modo coordinato, al fine di proporre un'offerta valida in tutte le diverse occasioni in cui il turista sperimenta la qualità del servizio, a partire dalla fase di prenotazione fino a quella di ritorno dal viaggio(Casarin,1996). Gummensson (1999) ha definito il concetto di marketing relazionale come *totale*, ossia basato non solo sulle relazioni tra i singoli, ma anche sulle reti di rapporti che l'azienda intrattiene con i vari interlocutori esterni. Si tratta di un'impostazione globale che l'azione di marketing deve avere per contribuire al successo di lungo termine delle organizzazioni, di cui il nuovo paradigma diventa anche modello interpretativo e strumento per il governo strategico. La qualità dell'ospitalità è il frutto dell'esperienza globale vissuta dal turista, il fatto che ogni singolo operatore offra prodotti che siano in grado di soddisfare le esigenze differenziate e sempre in evoluzione della domanda è condizione necessaria ma non sufficiente per la soddisfazione della clientela. Per una valutazione positiva dell'esperienza turistica occorre anche riuscire a raccordare l'attività dei singoli attori dell'offerta, inserendola in un sistema di prodotto più ampio qualitativamente omogeneo (una sorta di metaprodotto turistico). Per riuscire ad ottimizzare la performance globale dell'esperienza turistica, dunque, è necessario ricorrere ad un

sistema integrato di creazione di valore ottenibile intrecciando, le une con le altre, le catene di valore di ciascuna organizzazione turistica. Lo scopo è quello di organizzare non solo un semplice coordinamento tra i servizi centrali e periferici del singolo operatore con una serie di elementi, componenti il prodotto turistico complessivo, collegate ad altre organizzazioni del settore, ma anche di riuscire ad ottenere un insieme di sinergie capaci di generare un valore percepito superiore a quello ottenibile dalla semplice somma dei singoli valori. Da qui emerge anche la necessità di garantire un intervento pubblico qualificato capace di fungere da stimolo per la realizzazione di un network di servizi in sintonia con la crescente e diffusa ricerca di qualità da parte della domanda.

3) proporre al cliente esperienze. In Italia si sta facendo spazio il modello presentato da Pine II e Gilmore (2000), per il quale un'azienda acquista valore nel momento in cui è in grado di offrire al proprio cliente un'esperienza ossia una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, che mira a coinvolgerlo a livello personale. Gli autori schematizzano il processo di coinvolgimento dell'ospite in due dimensioni: il livello di partecipazione degli ospiti e il tipo di connessione che unisce i clienti con l'evento.

Gli Ambiti dell' esperienza



Fonte: Pine II B.J. e Gilmore J.H., *L'economia delle Esperienze*

La prima dimensione vede ad un estremo la partecipazione passiva in cui i clienti non agiscono né influiscono in modo diretto sulla performance (un esempio possono essere i frequentatori di concerti di musica classica che vivono l'esperienza come semplici ascoltatori). All'estremo opposto si trova la partecipazione attiva in cui i clienti agiscono personalmente sulla performance o sull'evento che produce l'esperienza (ad es. i praticanti di uno sport che partecipano attivamente alla loro esperienza). La dimensione verticale dell'esperienza vede invece ad un'estremità l'assorbimento, consistente nell'occupare l'attenzione di una persona nell'attività di captare l'esperienza con la mente, all'altra estremità l'immersione, cioè il rendere fisicamente o virtualmente il turista parte dell'esperienza stessa. In altre parole, se l'esperienza penetra nell'ospite, come quando si guarda la tv, allora questi assorbe l'esperienza. Se invece l'ospite entra dentro l'esperienza, come in un gioco di realtà virtuale, allora questi è immerso nell'esperienza.

Secondo gli autori l'intreccio di queste tre dimensioni da vita ai quattro ambiti in cui si può sviluppare un'esperienza:

- *l'intrattenimento*: si verifica quando le persone assorbono passivamente l'esperienza attraverso i sensi, come quando si osserva una rappresentazione teatrale o si ascolta della musica. E' questo l'ambito solitamente più sviluppato nel settore turistico, dove la clientela accetta passivamente il pacchetto che le viene proposto;
- *l'ambito dell'educazione*: l'ospite assorbe gli eventi che si svolgono davanti a lui ma, a differenza dell'intrattenimento, l'educazione implica la partecipazione attiva dell'individuo. Per formare veramente una persona e aumentarne le conoscenze e/o capacità, gli eventi educativi devono impegnare in modo attivo la mente (per l'educazione intellettuale) e/o il corpo (per l'allenamento fisico). Pine e Gilmore sostengono che, anche se l'educazione può essere considerata una cosa seria non significa che le esperienze educative non possano essere divertenti. Il termine *edutainment* (education + entertainment) fu coniato per indicare un'esperienza a cavallo tra il campo dell'educazione e quello dell'intrattenimento. Anche nel nostro Paese si sta sviluppando oggi questo tipo di approccio turistico, soprattutto per i più piccoli, si parla spesso oggi di vacanze educative;
- *l'evasione*: questo tipo di esperienze implicano un'immersione molto più profonda e si trovano al polo opposto rispetto al puro intrattenimento. Il partecipante è interamente coinvolto in maniera attiva. Esperienze come queste le

ritroviamo con facilità nei parchi a tema, dove il visitatore diventa attore della scena a cui sta partecipando. Fanno scuola naturalmente i grandi parchi divertimenti della catena Disney;

- *l'esperienza estetica*: gli individui si immergono in un evento o ambiente, ma essi hanno un' influenza piccola o nulla su di esso, lasciando l' ambiente intatto. Partecipando ad un'esperienza educativa gli ospiti vorranno *imparare*, a un'esperienza d'evasione vorranno *fare*, a un' esperienza di intrattenimento vorranno *provare*, mentre chi prende parte ad un' esperienza estetica vuole semplicemente *essere lì*.

Questi quattro ambiti naturalmente non si presentano mai come neutri ma si mescolano fra loro in modo unico ed irripetibile per ogni esperienza provata dal singolo individuo. È proprio il fondersi delle quattro componenti fino ad arrivare al centro della loro intersezione che dà origine alle esperienze più ricche, coinvolgenti e memorabili. Per dare vita ad un'esperienza ricca e coinvolgente non bisogna quindi scegliere o restare vincolati ad uno solo di questi campi, piuttosto bisogna utilizzare gli stimoli che provengono da ciascun ambito per poter dar vita all'esperienza che si desidera mettere in scena. Gilmore e Pine sostengono che quando tutti e quattro i domini si trovano nella stessa ambientazione, allora e solo allora lo spazio diviene un *luogo speciale* per metter in scena l'esperienza. Un'azienda di questo tipo diventa memorabile per il cliente che è quindi è portato a tornare più e più volte.

Il riferimento a cui gli operatori del turismo devono necessariamente affidarsi per la costruzione di questo tipo di esperienze deve essere quello del teatro. Il personale e la comunità locale agiscono come cast dello spettacolo e gli spettatori sono gli ospiti. Tuttavia, diversamente da come avviene negli spettacoli tradizionali, nell'economia delle esperienze i turisti sono spettatori-attori coinvolti, soggetti attivi, ospiti che partecipano pienamente alla rappresentazione teatrale. Quando le imprese recitano il copione generano sorpresa nel cliente, lo stimolano creando differenza fra ciò che il cliente percepisce e ciò che si aspettava di ricevere. Invece di limitarsi ad andare incontro alle aspettative (soddisfacendole) o a porre delle nuove aspettative, le imprese dovrebbero tentare di trascenderle, per andare in direzioni completamente nuove e inaspettate. Questo non significa cercare di superare le aspettative, perché ciò suggerirebbe un miglioramento lungo un asse già noto di adempimento, né significa scoprire nuove dimensioni in cui competere, piuttosto significa mettere in scena l'inaspettato. I manager “devono smettere di inscenare aspettative di routine e cominciare a pensare creativamente a come far leva su una qualche dimensione del servizio per mettere in scena sorprese memorabili.” I clienti non

acquistano più un prodotto solamente per la sua funzione ma anche e soprattutto per l'esperienza che vivranno nel momento in cui lo acquisteranno e lo utilizzeranno.

Trasferire questo modello nel settore turistico significa fare in modo che tutti gli spazi fisici utilizzati dalle strutture ricettive e da tutte le altre aziende della filiera possano diventare luoghi speciali, dove mettere in scena in modo consapevole ed organizzato esperienze significative per il turista. Attrarre il proprio cliente facendolo sentire unico è già un passo fondamentale per la sua fidelizzazione, ma il fargli sentire che l'esperienza che ha appena vissuto non potrà ripeterla in un'altro luogo acquista un valore incomparabile per l'azienda organizzatrice.

Personale di servizio soddisfatto e produttivo e qualità del servizio interno

Abbiamo più volte sottolineato che sono le risorse umane a costruire la relazione coi clienti, a generare valore all'esperienza del turista, a portare vantaggio competitivo. In un'industria labour intensive come quella turistica è lo sviluppo efficiente della relazione con le risorse interne che porta ad un servizio di qualità. Tutto ciò può nascere dall'introduzione di innovazioni di carattere manageriale, superando il modello organizzativo radicato nelle micro piccole imprese italiane, basato su uno stile di leadership autoritario e paternalistico, una gestione centralizzata con resistenza alla delega, una scarsa definizione di ruoli e responsabilità, con un limitato utilizzo degli strumenti gestionali anche basilari diffusamente utilizzati in altri settori. La maggior parte degli imprenditori si muove improvvisando, e tutto ciò impatta sui livelli di produttività delle nostre aziende, che sono infatti, come visto in precedenza, tra i più bassi in Europa. Sottolineiamo che i dipendenti sono una risorsa fondamentale per tutte le aziende e per il loro successo, ma rappresentano contemporaneamente anche la principale voce di costo nei bilanci, curare maggiormente la relazione con i collaboratori permette di ottimizzare il più importante investimento economico di ogni realtà.

Nell'industria turistica occorre affrontare il mercato attraverso le tradizionali tecniche del marketing management sia nelle fasi di analisi e segmentazione del mercato, sia nella creazione di rapporti durevoli con la clientela, ma anche e soprattutto è utile far uso di un marketing interno, rivolto a costruire e mantenere una forte cultura del servizio fra le risorse coinvolte nel processo di erogazione e produzione del prodotto turistico. E' la front line a diretto contatto con il cliente, è lì che si gioca il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Si possono studiare i migliori strumenti di marketing per promuovere l'agenzia di viaggi, contattare i migliori architetti per dare un restyling all'albergo, avere a catalogo le migliori strutture in esclusiva, ma se chi è a diretto contatto con il cliente non si relaziona in modo efficace e coerente con questi

principi ogni sforzo sarà stato vano. I risultati possono essere raggiunti solo nelle imprese in cui tutti i reparti e i dipendenti hanno unito le loro forze per formare un sistema in grado di offrire un valore superiore in modo competitivo¹. Il diffondersi di questa cultura di servizio in azienda non può essere lasciata al caso, ma deve essere studiata e programmata con attenzione, come ogni azione di marketing proiettata verso l'esterno.

Il nuovo modello organizzativo sviluppato in funzione dell'azienda customer oriented si viene a sviluppare attraverso:

- Decentramento decisionale, deverticalizzazione e creazione di un clima aziendale positivo. Fare sì che tutti siano consapevoli della mission dell'azienda, ne condividano gli obiettivi e abbiano la giusta dose di discrezionalità per poter gestire efficacemente i problemi quotidiani, caratterizza uno stile partecipativo che diventa imprescindibile per la gestione delle esigenze di personalizzazione del servizio che caratterizza il turista maturo. La gestione per coinvolgimento dei dipendenti è l'opposto di quella autorevole ed offre molti vantaggi sia per il collaboratore, in cui viene esaltato il senso di responsabilità e migliorato il livello di stima, sia per il leader stesso, che avrà al proprio fianco persone attente e in grado di affrontare in autonomia ed efficacia il rapporto quotidiano col cliente. L'obiettivo è sviluppare empowerment, lasciando ad ogni collaboratore l'autorità e la responsabilità adatte al proprio ruolo. Grosse catene alberghiere in Italia avevano utilizzato delle norme operative standard per quanto riguarda il regolamento dell'operatività nei singoli alberghi. Questo però conferisce staticità all'azienda, non permettendo di adattarsi alla singola situazione. Se da un lato infatti misure preconfezionate possono essere garanzia di efficienza del funzionamento della struttura, l'inserimento di flessibilità per le funzioni di front line assicura una più ampia partecipazione del personale all'organizzazione del lavoro, nonché una più efficace tendenza all'innovazione. Questo tipo di impianto pone quindi colui che opera nel front-line di fronte all'interazione tra aspetti propriamente tecnici e funzionali e aspetti più profondi, relativi alla relazione. Questi ultimi sono quelli più intangibili ma che hanno un grosso peso sulla soddisfazione finale del cliente. Le tensioni, che si possono verificare in un contesto come questo, possono creare situazioni anche alquanto complesse e

¹ Kotler P., Bowen J., Makens J., *Marketing del turismo*, McGraw-Hill, Milano, 2003.

difficili da gestire. Tali condizioni possono creare frustrazione e insoddisfazione nel personale causando turn over e instabilità dell'impresa. Stimolare le persone ad agire coerentemente con gli obiettivi dell'azienda attraverso la proposta di uno stile di lavoro interessante, coinvolgente, creativo, con margini crescenti di autonomia aumenta la qualità del servizio e permette lo sviluppo della flessibilità e dell'attitudine al cambiamento;

- lo sviluppo di una più efficace comunicazione interna, anche e soprattutto informale, che faciliti la libera disponibilità e la condivisione delle informazioni tra colleghi e tra responsabili e collaboratori. Se le informazioni e i suggerimenti circolano spontaneamente si riesce a perseguire l'obiettivo del miglioramento continuo;
- il lavoro di gruppo. Creare dei gruppi di lavoro tra colleghi dello stesso reparto o interfunzionali per migliorare il prodotto/servizio erogato o cercare la soluzione ai problemi facilita nuove e più brillanti soluzioni e crea coinvolgimento e motivazione. Creare gruppi in condividere ed ottimizzare l'utilizzo delle risorse in gruppo implica lo sviluppo di nuovi schemi di comportamento nel leader, ma offre numerosi vantaggi al processo di miglioramento dei rapporti con il cliente;
- l'ottimizzazione dei percorsi di reclutamento e selezione, oggi troppo spesso in Italia sono improvvisati. Scegliere la persona giusta per il posto giusto è fondamentale per assicurare la produttività all'azienda, per ottimizzare i costi, per limitare il turn over. Ottimizzare questi processi implica anche una riflessione sulla struttura organizzativa aziendale che conseguentemente porta maggiore chiarezza ai collaboratori sui propri ruoli e sulle proprie responsabilità, questo evita conflitti ed aumenta l'efficacia del lavoro. Approfondire questi temi permette l'analisi dei percorsi di carriera e delle possibilità di crescita professionale da offrire ai collaboratori, fattore importante di motivazione;
- la predisposizione di percorsi di addestramento e formazione. Una delle maggiori problematiche che si riscontrano nella gestione delle risorse umane nel settore turistico è la mancanza di formazione sia iniziale che continua. Un'azienda che riesce a dare il giusto valore al sistema formativo aumenta la qualità dei propri servizi e di conseguenza la soddisfazione della clientela. Il valorizzare poi il ruolo del singolo addetto aumenta la motivazione e l'interesse per il proprio lavoro. È significativo constatare che le aziende minori difficilmente prevedono di fornire ai propri collaboratori delle opportunità formative, prassi invece ormai diffusa nelle grandi catene alberghiere e nelle strutture di

maggiori dimensioni. Dovrebbe essere prevista un'attività di formazione continua sia per quanto riguarda gli aspetti tecnici che per quanto riguarda gli aspetti relazionali (comportamento assertivo, gestione dei conflitti, ...);

- sistema premiante e di incentivi che sensibilizzi alla produttività, puntando sull'efficacia del contributo più che sull'efficienza. Le retribuzioni devono essere adeguate alla quantità e qualità del lavoro svolto, con la possibilità di conseguire premi stabiliti al raggiungimento di determinati obiettivi. Questo stimola i dipendenti a migliorare capacità e competenze, dimostra interesse e riconoscimento da parte dei superiori per il lavoro svolto e può colmare quelle lacune nelle opportunità di carriera che caratterizzano le organizzazioni snelle dove la mobilità verso l'alto è necessariamente ridotta².

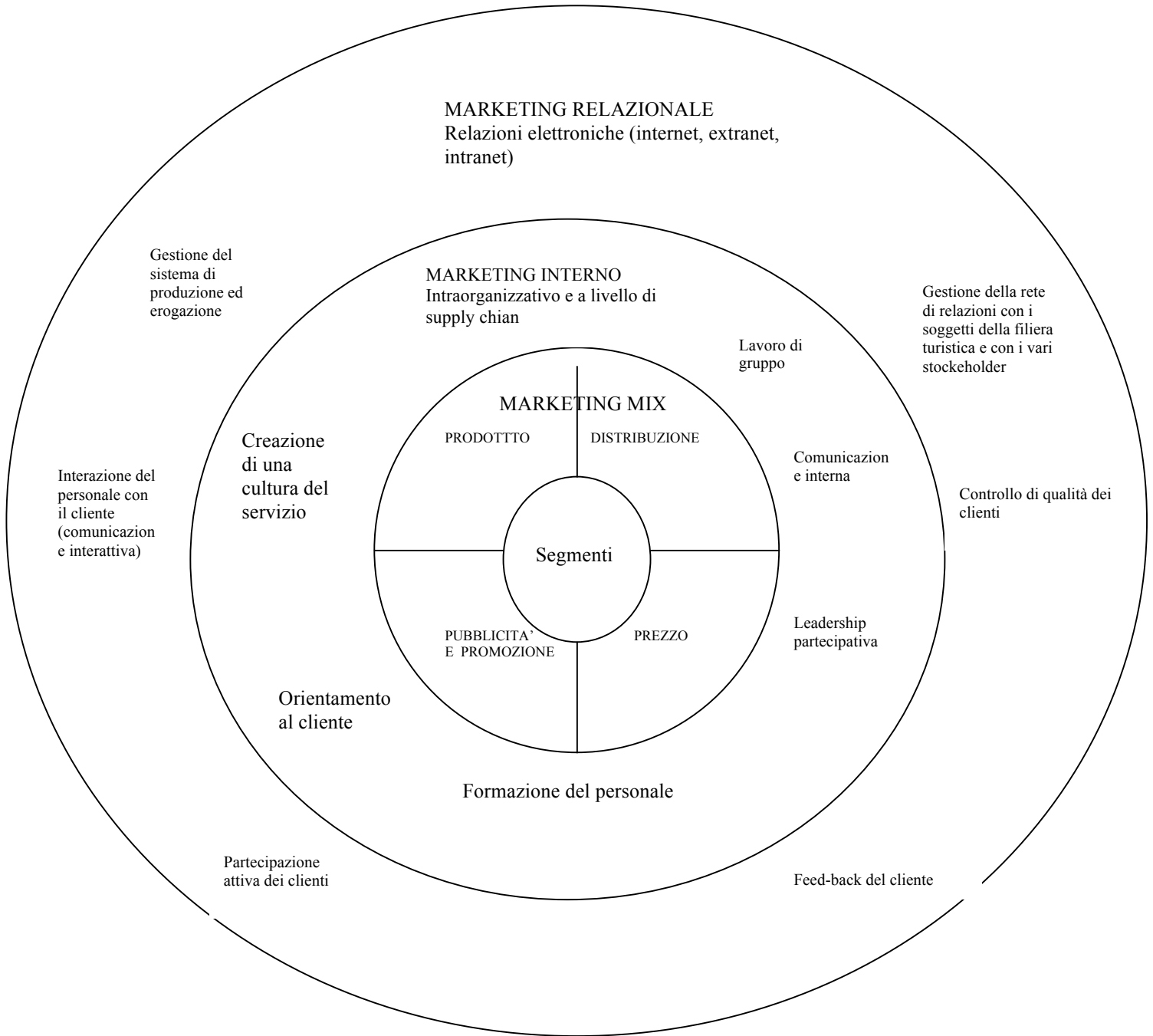
Come affermato da Kotler tutti i settori aziendali devono riconoscere che ogni attività da essi svolta, e non solo le azioni di chi si occupa delle vendite o del front office, ha un profondo effetto sulla capacità dell'impresa di attrarre, mantenere e soddisfare i clienti. L'efficacia dell'applicazione dei modelli di customer satisfaction trae origine dall'esistenza di una forte cultura della relazione e del servizio al cliente diffusa in tutta l'organizzazione, sia nel front-line che nel back-office. Così le azioni di marketing interno devono essere diffuse a tutta l'azienda.

Approccio integrato

Per raggiungere il massimo dei risultati nell'azienda turistica si sviluppa il marketing integrato sviluppato sulla coesistenza dei tre differenti approcci:

- il *marketing esterno*, comprendente le usuali attività di marketing management;
- il *marketing interno*, finalizzato al mantenimento della cultura del servizio e allo sviluppo dell'orientamento al cliente fra i membri dell'organizzazione;
- il *marketing relazionale*, che provvede a gestire le interazioni tra personale e cliente con l'obiettivo di creare la fidelizzazione del cliente.

² Maeran R., Psicologia e turismo, Editori Laterza, 2004



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Bariletti A, Causi M., *Risorse e occupazione nei beni culturali, in Sviluppo tecnologico e disoccupazione. Trasformazione della Società*, Atti del Convegno dell'Accademia dei Lincei, n. 138, Roma 1997, Roma 1998.

Berry L.L., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, UPAH Gregory, Chicago, 1983.

Berry Leonard L. e Parasuraman A., 1991 *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: Free Press).

Bukart A.J., Medlik S., *Tourism, past, present and future*, Heinemann, London, 1982.

Cappellari R., Comacchio A., *I lavori nel turismo. Professioni, competenze, opportunità*, F. Angeli, Milano, 2000.

Casarin F., *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, 1996.

Centro Studi Tci, *Turismo e occupazione nel Mezzogiorno*, Touring Club italiano, Milano, 1998.

Cowell Donald W., 1984, *the Marketing of Services* (London: William Heinemann).

Fisk Raymond, Grove Stephen J. e John Joby, 2000, *Interactive Services Marketing* (Boston: Interactive Services Marketing).

Furlan M. C. e I. Scaramuzzi, *Profili professionali di frontiera nel sistema turistico*, COSES, Venezia, dicembre 1998.

Gentile, R., *Agenzie di viaggi e network. Nuove tendenze della distribuzione turistica in Italia*, Hoepli, Milano 2002.

Gronroos Christian, 1984, "A. Service Quality model and Its Marketing Implications", *European journal of Marketing* 18, n. 4.

Gronroos Christian, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Hartwell-Bratt, 1991.

Gronroos Christian, *Relationship approach to marketing for competitive advantage*, Heinemann, London, 1995.

Gronroos C., *Management e marketing dei servizi*, ISEDI, Torino, 1994

Gumesson E., *Total Relationship Marketing. Rethinking marketing management: from 4 Ps to 30Rs*, Heinemann, Londo, 1999.

Heskett James L., Jones Thomas O., Lovema Gary W., Sasser Jr. W. Earl, e Schlesinger Leonard A., 1994, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (marzo-aprile).

Homer S., Swarbrooke J., *Marketing Tourism Hospitality and Leisure in Europe*, Thompson business press, London, 1996.

ISFOL, *Osservatorio sulle professioni*. Area “Turismo ed ospitalità”, F. Angeli, Milano, 1993.

Kotler P., *Il marketing secondo Kotler*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999.

Kotler Philip e Armstrong Gary, 2001, *Principles of Marketing*, 9° ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).

Kotler Philip, Bowen John T. e Makens James C., 1996, *Marketing for Hospitality and Tourism* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).

L'annuario del Turismo 1999, Touring Club Italiano, Milano, 1999.

L'annuario del Turismo 2000, Touring Club Italiano, Milano, 2000.

Lovelock Christopher H., 1992, *Managing Services* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).

Lovelock C., *Product Plus*, McGraw Hill Italia, Milano, 1994.

Macchiavelli A. *Il turismo internazionale verso l'Italia: per una nuova competitività sui mercati internazionali*, in: CNR-Progetto Strategico Turismo, a cura di Caselli C. e Benevolo C. Materiali di analisi e strumenti per una nuova competitività, DITEA, Genova, 1999.

Macchiavelli A., *Occupazione e formazione nel turismo in Italia*, Touring Club Italiano, Milano, 2000

Middleton V.T.C., *Marketing in Travel and Tourism*, Heinemann, London, 1994.

Murdick Robert G., Render Barry e Russell Roberta S., 1990, *Service Operations Management* (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon).

Normann R., *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons Ltd, 1984

Pencarelli T., *Lecture di Economia e Management delle organizzazioni turistiche*, Ed. Goliardiche, Trieste, 2003

Peppers D., Rogers M., Dorf B., *Marketing One to One* Il sole 24 Ore, Milano, 2000.

PineII J., Gilmore, *The experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (USA), 1999.

Rapporto sul turismo italiano 2003, Mercury, Firenze, 2003.

Regione Emilia Romagna, *Lavorare nel Turismo*, Bologna, 1997

Thomas Block et al. in *Services marketing in a Changing environment*, (Chicago: American Marketing Association).

Witt S.F., Brooke M.Z., Buckley P.J., *The Management of International Tourism*, Routledge, London, 1992.