



Misurazione e gestione della customer satisfaction

6 settembre 2011

Giacomo Del Chiappa

Facoltà di Economia – Università di Sassari

E-mail: gdelchiappa@uniss.it

ID-skipe: [giacomo.del.chiappa](#)

Indice



1. Presentazione ECONSTAT

2. Contenuti:

- La customer satisfaction: elementi definatori
- I vantaggi della soddisfazione del cliente
- la soddisfazione del cliente come "cruscotto direzionale": la matrice importanza-performance
- Metodologie e strumenti di rilevazione e misurazione della customer satisfaction
- Dalla misurazione alla gestione della soddisfazione
- La customer satisfaction nell'era del web 2.0

1. Presentazione ECONSTAT

[► Chi siamo](#)[Numeri](#)[Il Team](#)[Job offers](#)[Membership](#)[Contatti](#)

SERVIZI EVOLUTI DI
CONSULENZA E RICERCA PER
LE DESTINAZIONI E LE AZIENDE
DEL SETTORE DEL TURISMO,
DEI VIAGGI E DEL TEMPO LIBERO

LA SOCIETÀ

LA NOSTRA MISSIONE

ECONSTAT è una società di ricerca e consulenza specializzata nel settore turistico.

Dal 1981 aiutiamo le **destinazioni** e le **aziende** che operano nei settori del turismo, dei viaggi e del tempo libero:

- a definire le proprie strategie
- a raggiungere nel modo più efficiente obiettivi di crescita sia quantitativi che qualitativi.

Approccio pratico e orientamento alle decisioni e ai risultati sono alla base del nostro modo di operare.

Seguiamo progetti in Italia e all'estero, dove operiamo da diversi anni, garantendo professionalità evolute, team multidisciplinari e la conoscenza approfondita delle locali condizioni di operatività necessarie al successo di qualsiasi iniziativa di sviluppo.

SERVIZI EVOLUTI DI
CONSULENZA E
RICERCA PER
LE DESTINAZIONI E LE
AZIENDE
DEL SETTORE DEL
TURISMO,
DEI VIAGGI E DEL
TEMPO LIBERO



UNA GAMMA INTEGRATA

DI COMPETENZE E SERVIZI PROFESSIONALI
PER I VOSTRI PROGETTI DI SVILUPPO

MARKETING
STRATEGICO

CREARE BRAND
DI SUCCESSO

PROMOZIONE
E SUPPORTO
ALLA VENDITA

VISIBILITÀ E NUOVI
CANALI COMMERCIALI

RICERCHE
ED ANALISI
DI MERCATO

PROFILI, QUADRI E SCENARI PER PRENDERE
DECISIONI IMPORTANTI

FATTIBILITÀ
E PIANIFICAZIONE
TERRITORIALE

DISEGNARE PROGETTI DI INVESTIMENTO
SOSTENIBILI

SVILUPPO
COMPETITIVO

DESTINAZIONI E PRODOTTI ADEGUATI
ALLA SFIDA DEI MERCATI

► Marketing strategico

[Servizi offerti](#)[Progetti](#)[Promozione e supporto alla vendita](#)[Ricerche ed analisi di mercato](#)[Fattibilità e pianificazione territoriale](#)[Sviluppo competitivo](#)

MARKETING STRATEGICO

CREARE BRAND DI SUCCESSO

Il quadro sempre più concorrenziale in cui le destinazioni e le compagnie operano, impone la formulazione di chiare linee di sviluppo a medio termine.

Operiamo con strumenti sofisticati per capire le reali potenzialità, disegnare efficaci strategie di mercato e di prodotto, dare nuove opportunità alle ambizioni di crescita dei nostri clienti.

SERVIZI OFFERTI

- Analisi SWOT
- Strategie di sviluppo
- Definizione degli obiettivi di crescita qualitativi e quantitativi, attraverso scenari di simulazione
- Posizionamento strategico
- Analisi e strategie di portafoglio prodotti
- Strategie di commercializzazione: comunicazione e vendita
- Strategie di rinforzo competitivo e sostenibile dell'azienda, del prodotto e della destinazione
- Strategie relative all'organizzazione e al sistema informativo di marketing

[Marketing strategico](#)[► **Promozione e supporto alla vendita**](#)[Servizi offerti](#)[Progetti](#)[Ricerche ed analisi di mercato](#)[Fattibilità e pianificazione territoriale](#)[Sviluppo competitivo](#)

Promozio

P

PROMOZIONE E SUPPORTO ALLA VENDITA

MAGGIOR VISIBILITÀ E NUOVI CANALI COMMERCIALI

Potenziare le opportunità di commercializzazione verso il trade e il consumatore finale è sempre più cruciale per il successo dei programmi di sviluppo turistico.

Questa è l'area del marketing operativo: si occupa di creare iniziative e strumenti innovativi per promuovere la destinazione, le aziende e i prodotti, trovare nuovi canali commerciali, stimolare i contratti e favorire le vendite.

Vi aiutiamo ad identificare i segmenti di domanda, scegliere il mix opportuno dei canali, realizzare iniziative per coinvolgere intermediari, prescrittori e pubblici obiettivi.

A supporto di tutte le iniziative, la società si avvale del database interno che contiene oltre 4.000 soggetti internazionali attivi nell'intermediazione turistica segmentati per tipologia ed ambiti di specializzazione.

SERVIZI OFFERTI

- Azioni di PR verso la stampa, press trip e disseminazione di materiali
- Individuazione di partner per azioni di co-marketing (campagne e iniziative pubblicitarie, eventi, ecc.)
- Formazione e orientamento degli operatori locali dell'offerta su specifici aspetti della commercializzazione e le caratteristiche dei vari mercati
- Assistenza alla creazione di DMS e piattaforme e-commerce per la gestione integrata dell'informazione attraverso nuove tecnologie

- Organizzazione e assistenza tecnica per presentazioni, eventi promozionali, workshop, borse turistiche, presenza alle fiere, missioni nei paesi esteri (**scarica il pdf di presentazione delle borse turistiche**) >
- Realizzazione di azioni e materiali promozionali per il B2B e il B2C
- Assistenza all'adattamento di offerte commerciali in funzione dei diversi mercati
- Azioni di individuazione e coinvolgimento del turismo associato e del trade: Tour Operator, Agenti di viaggio, PCO, MP, Incentive House

[Marketing strategico](#)[Promozione e supporto alla vendita](#)[► Ricerche ed analisi di mercato](#)[Servizi offerti](#)[Progetti](#)[Fattibilità e pianificazione territoriale](#)[Sviluppo competitivo](#)

RICERCHE E ANALISI DI MERCATO

PROFILI, QUADRI E SCENARI... PER PRENDERE DECISIONI IMPORTANTI

Siamo profondamente convinti che le migliori "intuizioni" e le decisioni vincenti nascano da solidi numeri e scenari convincenti, che derivano da ricerche rigorose.

Non c'è spazio per improvvisazioni: minimizzare il rischio di insuccesso significa utilizzare competenze e metodologie di ricerca evolute.

Realizziamo studi e ricerche ad hoc, progetti continuativi di monitoraggio, previsioni sull'evoluzione dei mercati utilizzando metodologie sia qualitative che quantitative, procedure statistiche univariate e multivariate.

SERVIZI OFFERTI

- Test di mercato per il lancio di nuovi prodotti
- Ricerche sulla conoscenza e la percezione del prodotto e del brand
- Struttura ed evoluzione del comportamento dei consumatori
- Segmentazione della domanda e definizione dei target prioritari
- Ricerche di customer satisfaction
- Posizionamento del prodotto
- Identificazione delle variabili e dei fattori "chiave" del mercato
- Analisi della catena del valore
- Studi di settore e analisi della concorrenza
- Costruzione di scenari, modelli di simulazione e previsione
- Realizzazione di sistemi informativi per la diagnosi e le decisioni aziendali
- Osservatori a livello territoriale e settoriale

[Marketing strategico](#)[Promozione e supporto alla vendita](#)[Ricerche ed analisi di mercato](#)[► Fattibilità e pianificazione territoriale](#)[Servizi offerti](#)[Progetti](#)[Sviluppo competitivo](#)

FATTIBILITÀ E PIANIFICAZIONE TERRITORIALE

DISEGNARE PROGETTI DI INVESTIMENTO SOSTENIBILI

Dietro il successo di un nuovo progetto di investimento turistico (albergo, resort, centro congressi, parco tematico o linea di trasporti) c'è una simulazione e un'attenta valutazione dell'attività a regime, della sua redditività, dei tempi di rientro del capitale.

Valutiamo le necessità, le opportunità e le diverse alternative in gioco; misuriamo i diversi effetti che queste hanno sul capitale investito e sugli assetti del territorio e del sistema delle imprese esistenti.

Forniamo alle agenzie di sviluppo e ai singoli investitori tutti gli elementi per decidere "se" effettuare o meno un investimento e anche "come" farlo, in funzione della situazione di mercato, della concorrenza e dei segmenti di domanda obiettivo.

Per le destinazioni:

- Identificazione dei fabbisogni in termini di servizi, strutture e infrastrutture (ricettive, di trasporto, complementari, ecc.)
- Analisi di impatto e costi-benefici per diverse alternative di sviluppo
- Concettualizzazione strategica e master planning
- Analisi di redditività e sensibilità dell'investimento

SERVIZI OFFERTI

Per singoli progetti di investimento (es: strutture ricettive)

- Sviluppo del portafoglio potenziale della struttura: segmenti di domanda, servizi richiesti, ecc
- Analisi della concorrenza (prezzi, servizi offerti, tasso di occupazione, ecc.)
- Definizione del posizionamento di mercato ottimale della struttura e dei segmenti obiettivo con i quali si ritiene opportuno debba operare
- Individuazione dei requisiti in termini di spazi, facilities e servizi e assistenza alla definizione del layout
- Articolazione dei proventi e dei costi per i diversi reparti
- Sviluppo del piano di fattibilità economico-finanziaria e valutazione del tasso di rendimento atteso dell'investimento
- Analisi di sensibilità della performance dell'investimento al variare delle condizioni di scenario
- Assistenza alla strategia più opportuna da adottare da parte dell'investitore in presenza di varie alternative: gestione in proprio, affitto, cessione, contract management, ecc.

[Marketing strategico](#)[Promozione e supporto alla vendita](#)[Ricerche ed analisi di mercato](#)[Fattibilità e pianificazione territoriale](#)[► Sviluppo competitivo](#)[Servizi offerti](#)[Progetti](#)

SVILUPPO COMPETITIVO DEL SISTEMA DI OFFERTA

DESTINAZIONI E PRODOTTI ADEGUATI ALLA SFIDA DEI MERCATI

Qualità e integrazione sono alla base della competitività.

I paradigmi in base ai quali sviluppare prodotti innovativi, organizzare i processi, affinare le capacità delle risorse umane, rinforzare i rapporti tra reparti, soggetti, imprese e territorio.

E' questa l'area che si occupa degli interventi per rendere più efficiente il sistema di erogazione dei servizi e più elevato il valore aggiunto per il cliente; più competitivi i prodotti turistici e le destinazioni.

Per passare, cioè, da prodotti e servizi alla costruzione ed erogazione di vere e proprie "esperienze": qualcosa che i vostri clienti non possano dimenticare facilmente.

SERVIZI OFFERTI

- Assistenza tecnica alla costruzione di nuovi prodotti e offerte
- Creazione e assistenza alla creazione di agenzie di marketing/sviluppo turistico a livello locale, regionale, nazionale
- Identificazione dei fabbisogni formativi
- Interventi formativi e di aggiornamento indirizzati ai decision maker pubblici e privati

- Audit per la ricalibratura della catena di servizio e l'organizzazione di prodotti e aziende turistiche
- Programmi di quality management a livello di prodotto, impresa singola, gruppi di imprese e destinazione
- Sviluppo di quality label e disciplinari
- Metodologie di benchmarking (inclusa la realizzazione di benchmarking trip in realtà leader) e adattamento locale delle soluzioni/pratiche migliori
- Rinforzo della partnership pubblico-privata a livello locale

2

Misurazione e gestione della customer satisfaction

Che cos'è la customer satisfaction

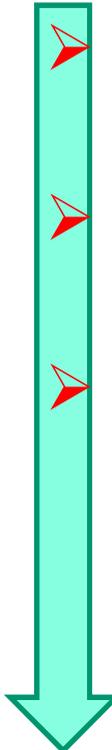


Insieme di attività programmate, organizzate e controllate che partono dallo studio dei bisogni dei clienti, si attuano in forma integrata e sono finalizzate alla loro **soddisfazione...**

... in un'ottica tesa al **miglioramento continuo**, all'incremento della redditività

*Non è solo uno strumento
ma una filosofia gestionale*

Quali bisogni soddisfare?



➤ **Bisogni impliciti**

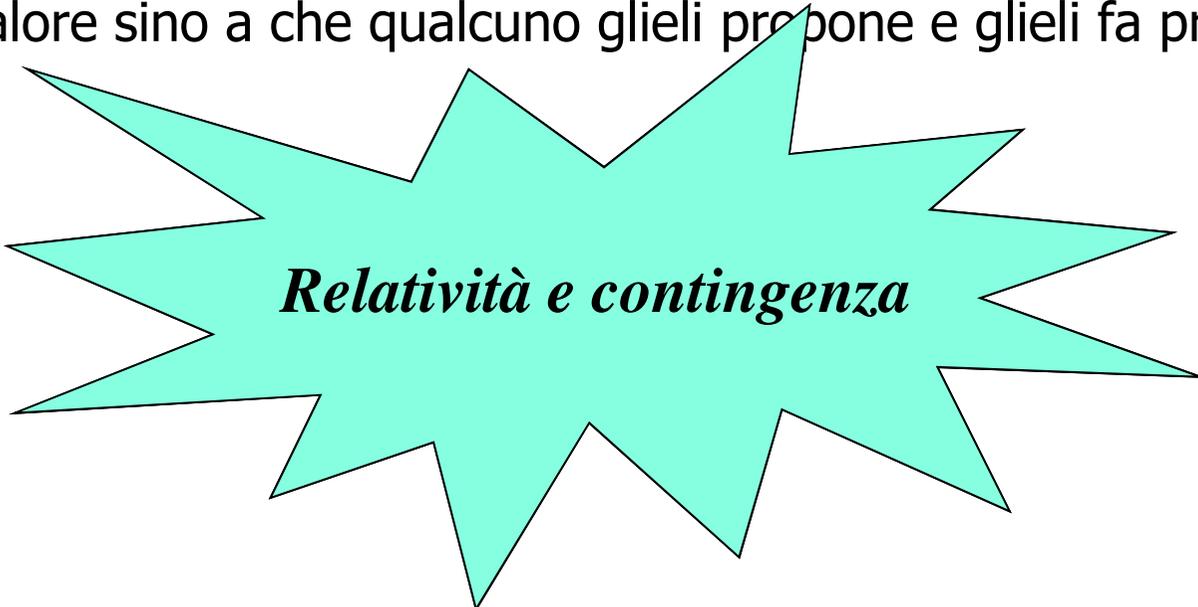
- Il cliente ritiene scontata la loro soddisfazione

➤ **Bisogni espliciti**

- Il cliente li dichiara/richiede espressamente

➤ **Bisogni latenti**

- Il cliente non li dichiara, non li esprime, non ne riconosce il valore sino a che qualcuno glieli propone e glieli fa provare



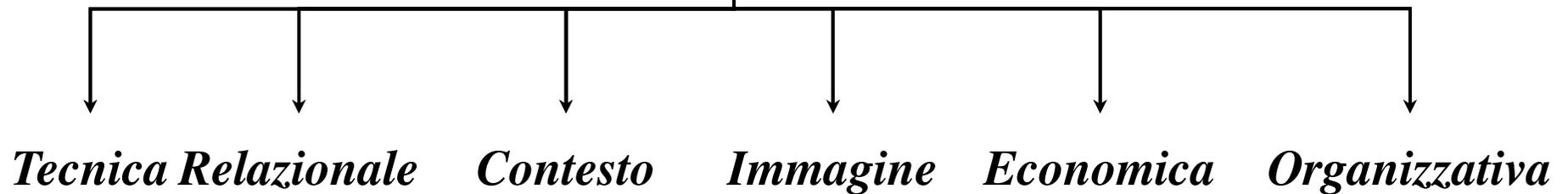
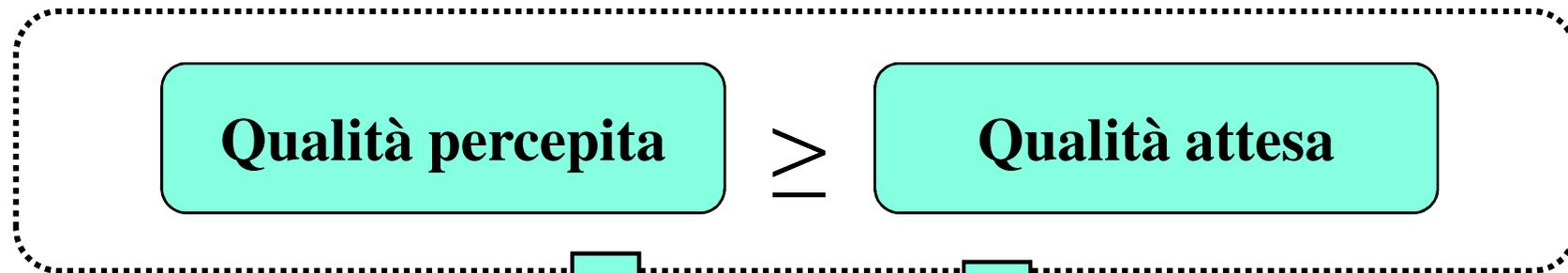
Relatività e contingenza

I vantaggi della soddisfazione



- Fa emergere la mission dell'impresa
- Spinge all'autoanalisi delle prestazioni
- Migliora l'immagine aziendale
- Evidenzia i motivi di fuga dei clienti
- Riduce i "costi di marketing"
- Consente un utilizzo mirato delle risorse
- Migliora la employee-satisfaction
- Diminuisce il turnover del personale

Quando il cliente è soddisfatto?



Cosa indagare nelle indagini sulla soddisfazione?



- Fasi del processo di fruizione del servizio
- Gli attributi dell'offerta

Vorrei prenotare una stanza per questa sera



La descrizione del processo di fruizione del servizio



- Per analizzare la soddisfazione dei clienti è necessario descrivere le fasi del processo di fruizione del servizio da parte del cliente
 - Metodo deduttivo: coinvolgendo il personale e/o osservando la realtà
 - Metodo induttivo: chiedendo direttamente ai clienti

La descrizione del processo di fruizione del servizio



L'esempio di autonoleggio

➤ Fasi pre-uso

- Prenotazione
- Arrivo per il check-in
- Contratto e assicurazioni
- Altri documenti
- Trasporto dell'auto
- Ritiro dell'auto
- Uscita autonoleggio

➤ Fasi uso

- Guida dell'auto
- Soluzione eventuali problemi

➤ Fasi post-uso

- Consegna dell'auto
- Pagamento

La descrizione degli attributi

- Identificare gli attributi attraverso i quali vengono declinati i singoli servizi elementari identificati
 - Accessibilità
 - Affidabilità
 - Aspetti tangibili
 - Capacità di risposta e recupero
 - Reputazione e credibilità aziendale
 - Comunicazione
 - Comprensione del cliente
 - Competenza
 - Cortesia e interessamento
 - Sicurezza

La descrizione degli attributi: una sintesi



- Identificare gli attributi attraverso i quali vengono declinati i singoli servizi elementari identificati
 - Aspetti tangibili
 - Affidabilità
 - Capacità di risposta
 - Capacità di rassicurazione
 - empatia

La descrizione degli attributi: il caso del prodotto alberghiero



- **Struttura**
 - Design edificio, dimensione, localizzazione, ecc
- **Stanza**
 - Dimensione, arredamento, atmosfera, condizionamento, frigo, ecc
- **Servizio food and beverage**
 - Dimensione e tipo del ristorante, etage, colazione, ecc
- **Ricevimento**
 - Dimensione e localizzazione, personale, ecc
- **Servizi complementari**
 - Prenotazioni, autonoleggio, collegamento con aeroporto
- **Tempo libero**
 - Fitness, attività sportive, ricreazione, spettacoli, ecc
- **Servizi di sicurezza**
 - Casette di sicurezza, sistemi antincendio, ecc

La rilevazione della soddisfazione: il SERVQUAL



- Rilevazione della qualità attesa e percepita
- Ogni attributo del servizio viene valutato su una scala che comprende valori negativi, lo 0 e valori positivi
 - Valori negativi: qualità percepita < qualità attesa
 - Valori positivi: qualità percepita > qualità attesa
 - 0: qualità percepita = qualità attesa

Tipologie di ricerche



➤ **Tecnica del gap (I-P)**

- Il questionario deve comprendere due differenti batterie di domande
 - Quelle finalizzate a rilevare l'importanza attribuita ai singoli servizi elementari nei confronti della soddisfazione complessiva
 - Quelle finalizzate a raccogliere le percezioni che i clienti hanno nei confronti delle prestazioni ricevute

➤ **Tecnica della regressione**

- Il questionario richiede la presenza di una domanda complessiva sulla soddisfazione e di altrettante domande sulla soddisfazione dei singoli attributi/servizi elementari
 - Si ipotizza che il servizio elementare con il coefficiente di regressione più alto impatti maggiormente sulla soddisfazione generale
 - Tanto più la nuvola dei punti che rappresentano le singole risposte è concentrata e disposta vicino un'ipotetica retta, tanto più si deduce che il servizio elementare influenzi la soddisfazione generale

Il paradigma I-P: strumento per l'allocazione ottimale delle risorse



Le risorse sono allocate nelle aree di qualità con maggiore impatto sulla soddisfazione e sul comportamento di acquisto del consumatore

Valutazione dei consumatori

Alta	<i>Continuare</i>	<i>Mantenere le prestazioni</i>
Bassa	<i>Considerare suggerimenti</i>	<i>Migliorare prioritariamente</i>
	Bassa	Alta

Impatto

sulla customer satisfaction

Il paradigma I-P: strumento per l'allocazione ottimale delle risorse



- Il valore medio dell'asse della soddisfazione è rappresentato dal giudizio della soddisfazione generale
- Il valore medio dell'asse dell'importanza è rappresentato dalla soglia di importanza minima del coefficiente di regressione; di solito si ritiene che valori superiori a 0,4 abbiano un forte impatto sulla soddisfazione generale

Valutazione dei consumatori

Alta	<i>Continuare</i>	<i>Mantenere le prestazioni</i>
Bassa	<i>Considerare suggerimenti</i>	<i>Migliorare prioritariamente</i>
	Bassa	Alta

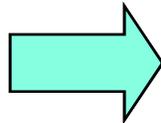
Impatto

sulla customer satisfaction

Sistemi di rilevazione della customer satisfaction

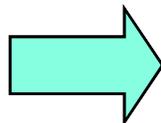


Metodi diretti



La rilevazione prevede
l'esplicito coinvolgimento
del cliente

Metodi indiretti



La rilevazione usa “filtri”
che correlano i risultati
alla soddisfazione

Sistemi di rilevazione della customer satisfaction



Metodi diretti

- Metodi qualitativi
 - Focus group
 - Interviste dirette in profondità
 - Osservazione, Critical incident technique
- Metodi quantitativi
 - Questionari per posta, per telefono...

Metodi indiretti

- ✓ Metodi indiretti
 - Raccolta di feedback dal personale
 - Mystery client
 - Analisi del guestbook
 - Raccolta di commenti e/o reclami

La rilevazione della customer satisfaction: il questionario



➤ **Strumento di valutazione e comunicazione**

- Esprimere nell'introduzione il motivo e le finalità
- Evidenziare che le risposte sono utili per migliorare i servizi
- Porre domande sintetiche e in numero limitato
- Collocare le domande importanti nella parte centrale
- Alternare le scale di valutazione
- Rimanere entro i tempi di compilazione di 12-15 minuti
- Fornire indicazioni sulle modalità di restituzione
- Chiudere con ringraziamenti
- Comunicare all'interno e all'esterno i risultati dei questionari
- Testare l'efficacia del questionario somministrando con test pilota

Le domande chiuse

➤ Vantaggi

- Le risposte sono standardizzate e consentono di confrontare agevolmente i risultati
- Le risposte sono più facili da codificare e analizzare
- Le domande possono essere più chiare per il rispondente
- Le risposte sono relativamente complete

➤ Svantaggi

- I rispondenti possono tirare ad indovinare nelle domande in cui non hanno opinioni
- Il rispondente può provare fastidio e/o frustrazione di fronte a modalità di risposte inadeguate
- Il ricercatore, non disponendo di una risposta ampia, capisce meno se la domanda formulata era ambigua
- Maggiore percentuale di errore

Le domande aperte

➤ **Vantaggi**

- Utili quando non si conoscono a priori le possibili modalità di risposta
- Maggiore dettaglio nelle risposte
- Utili quando le modalità di risposta sono troppo numerose
- Adatte per indagare problemi/concetti complessi
- Lasciano libero spazio all'autonomia e alla creatività

➤ **Svantaggi**

- Possono portare informazioni inutili o irrilevanti
- Maggiori difficoltà di confronto
- La decodifica è laboriosa e l'attendibilità è minore a causa dell'interpretazione soggettiva delle risposte
- Richiedono un maggiore impegno da parte degli intervistati e, quindi, hanno un maggiore tasso di rifiuto
- Richiedono un livello più elevato di istruzione dell'intervistato

Le scale



➤ **Scala likert**

- Le domande spingono l'intervistato a prendere una posizione vero uno specifico fenomeno oggetto di misurazione
 - Ritiene che il servizio da lei ricevuto sia adeguato alle sue aspettative? Assolutamente in disaccordo, in disaccordo, né in accordo né in disaccordo d'accordo, fortemente d'accordo
 - Quanto il servizio da lei ricevuto corrisponde alle sue aspettative in una scala da 1 a 7 dove 1 è per niente e 7 molto?

➤ **Scala gerarchica**

- Permette di definire in modo gerarchico l'importanza attribuita ad ogni singolo attributo
 - Metta in ordine di importanza i servizi del nostro albergo dove 1 = più importante e 10 meno importante

... continua



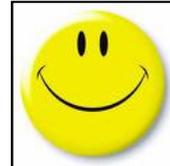
➤ **Scala di importanza**

- Rileva in termini assoluti l'importanza di alcuni attributi
 - Ai fini del servizio alberghiero, quanto per lei è importante la presenza della TV in camera? Molto importante, importante, poco importante, per nulla importante

➤ **Scala di valutazione**

- Si valutano gli attributi dell'offerta da pessimo ad eccellente
 - Esprima il suo giudizio sul servizio di check in dell'albergo: eccellente, ottimo, buono, scarso, pessimo

➤ **Scale "visive"**



Modalità di compilazione del questionario



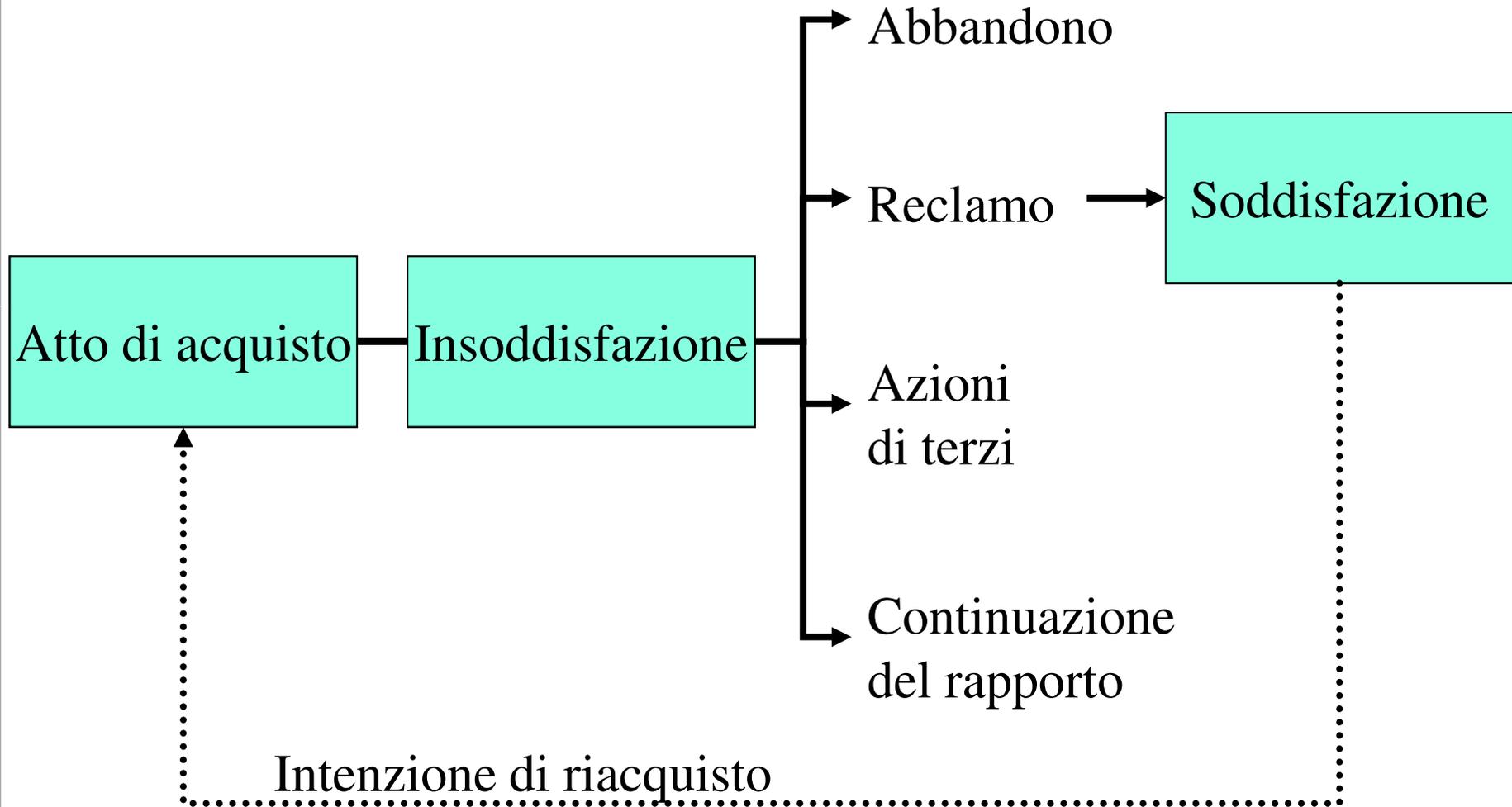
➤ **Autocompilato**

- Modalità
 - Al momento del check-in
 - In camera
- Vantaggi/svantaggi
 - Maggiore economicità ma minore tasso di compilazione
 - Distorsione del campione (autoselezione esperti)
- Accorgimenti
 - Posizionare in uno spazio visibile o all'uscita del percorso
 - Ricorrere a manifesti informativi nei pressi della biglietteria e/o accoglienza
 - Sensibilizzare il personale
 - Fornire un incentivo a fronte della compilazione

➤ **Somministrato**

➤ **Web survey dopo il soggiorno**

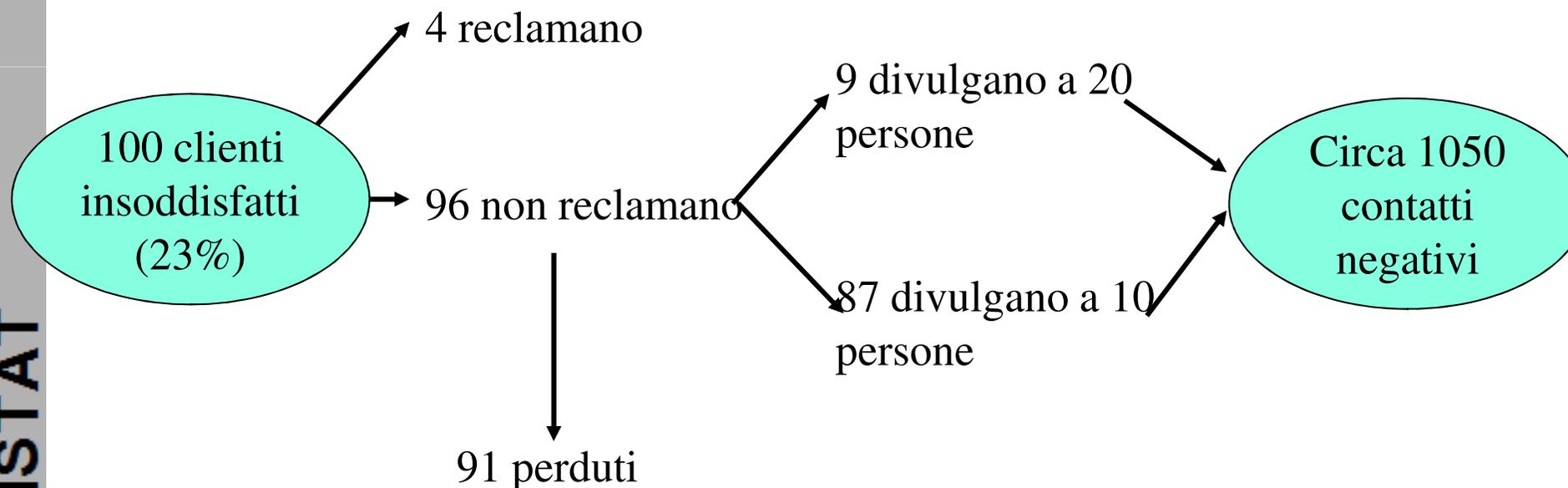
Il comportamento dei clienti in caso di disservizio



Il reclamo: da minaccia a opportunità



Un'inefficace gestione del reclamo stimola il passa parola negativo e riduce la "fedeltà"



Solo il 4% dei clienti reclama!!!!

Il reclamo: da minaccia a opportunità



Un'inefficace gestione del reclamo stimola
il passa parola negativo e riduce la "fedeltà"

E allora cosa faccio?

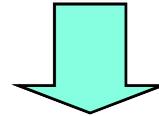


Solo il 4% dei clienti reclama!!!!

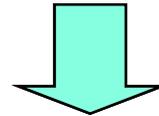
Il reclamo: da minaccia a opportunità



Un'inefficace gestione del reclamo stimola
il passa parola negativo e riduce la "fedeltà"



Incentivare l'esternazione
dei reclami

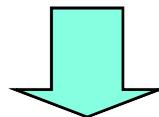


Si recupera il cliente
e si stimola il passaparola positivo

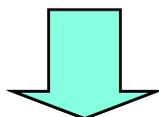
Il reclamo: da minaccia a opportunità



Un'inefficace gestione del reclamo stimola il passa parola negativo e riduce la "fedeltà"



Incentivare l'esternazione dei reclami



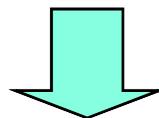
Come?

Responsabili gestione disservizi
Numeri verdi e/o linee dedicate
Cassette dei suggerimenti
Complaint box

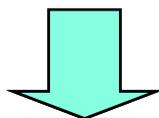
Il reclamo: da minaccia a opportunità



Un'inefficace gestione del reclamo stimola il passa parola negativo e riduce la "fedeltà"



Incentivare l'esternazione dei reclami



Come?

Cortesìa
gentilezza, empatia
e professionalità

La gestione dei reclami



- Non trattare la persona come numero
- Spiegare il modo con il quale il problema è insorto
- Far parlare con una persona con potere decisionale
- Informare sul tempo occorrente per risolvere il problema
- Rispettare i tempi comunicati
- Informare sui progressi
- Fornire alternative se il problema non può essere risolto
- Informare sul numero da contattare in caso di ulteriori disservizi
- Gestire il recupero (buoni sconto, scuse formali, ecc)

La gestione dei reclami

- Non trattare la persona come numero
- Spiegare il modo con il quale il problema è insorto
- Parlare con una persona con potere decisionale
- Informare il cliente sul modo di risolvere il problema
- Risp...
- Inf...
- Fornire alternative se il problema non può essere risolto
- Informare sul numero da contattare in caso di ulteriori disservizi
- Gestire il recupero (buoni sconto, scuse formali, ecc)

Misurare la frequenza
per prestazioni, unità operativa
e area aziendale

Come trattare un cliente caldo?



- Mantenere la calma
- Respirare lentamente e profondamente
- Non prendere sul personale ciò che dice il cliente... il reclamo riguarda la situazione non la persona...
- Usare espressioni tipo "farò il possibile" e non "proverò a fare" il possibile
- Utilizzare la parola "farò" piuttosto che la parola "proverò"
- Usare espressioni del tipo "...potrebbe cortesemente..." se dobbiamo chiedere di fare qualcosa
- Mantenere il tono della voce basso
- Ascoltare il cliente fino alla fine senza interrompere
- Se per politiche aziendali la risposta è "NO" spiegare perché non è possibile

Cosa non fare nella gestione di un reclamo

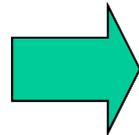


- Considerare il reclamo come qualcosa che il cliente non ha diritto di fare
- Scaricare su altri la responsabilità
- Non incentivare l'esternazione dei reclami
- Mettere in discussione le affermazioni del cliente
- Non Riformulare quanto il cliente dice per essere sicuri di non fraintendere
- Non scegliere la modalità di recupero più opportuna
- Non controllare che il reclamo sia stato risolto
- Non prendere nota del reclamo e passare l'informazione al superiore
- Non spiegare come il problema è sorto

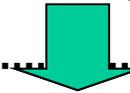
Customer retention & loyalty e capacità di attrazione



Customer retention



$$\frac{\text{Clienti a fine anno} - \text{Nuovi clienti} \times 100}{\text{Clienti a inizio anno}}$$

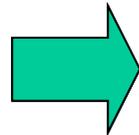


- Coglie solo la componente comportamentale della fedeltà al cliente, ossia la ripetitività delle scelte di consumo
- Ignora la dimensione cognitiva rappresentata dalla fiducia che il cliente ha per la "marca"
- Non consente di distinguere tra cliente standard o strategico
 - Si può ovviare considerando oltre al n° clienti anche il volume della loro spesa
- Non consente di capire le cause di abbandono (insoddisfazione o migrazione alla concorrenza?)

Customer retention & loyalty e capacità di attrazione

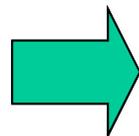


**Customer
retention**



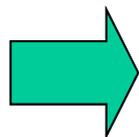
$$\frac{\text{Clienti a fine anno} - \text{Nuovi clienti} \times 100}{\text{Clienti a inizio anno}}$$

**Customer
loyalty**



*Share dei clienti che nel futuro (12 mesi)
continua a consumare prodotti/servizi
della stessa impresa
(customer retention rate x customer satisfaction rate)*

**Coefficiente
di attrazione**



$$\frac{N^{\circ} \text{ nuovi clienti acquisiti in } T}{N^{\circ} \text{ nuovi clienti acquisiti in } T-1}$$

Altri indici della customer loyalty



➤ **Tasso di intenzione all'acquisto** (analisi prospettica)

Come definisce la probabilità di tornare nel nostro hotel?

- Molto probabile
- Probabile
- Improbabile
- Molto improbabile

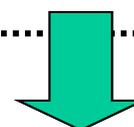
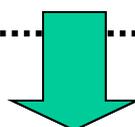
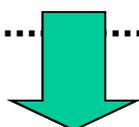
➤ **Calcolo del churm rate**

- Tasso di abbandono della concorrenza in favore della concorrenza

Quando un cliente può dirsi fedele?



- Quando continua a relazionarsi con la nostra impresa
 - Non sempre: il cliente potrebbe farlo solo perché non ha possibilità di rivolgersi altrove o, comunque, cambiare "fornitore" ha un costo troppo elevato
- Quando ha atteggiamento positivo nei confronti dell'impresa e la raccomanda ad altri



**Il cliente soddisfatto tende a spendere di più,
a fare passaparola positivo e a costare di meno**

Perché le ricerche di marketing in ambito turistico?



La conoscenza delle esigenze, delle motivazione e dei comportamenti del pubblico consente di progettare ed erogare un'esperienza di visita di maggiore **qualità** e, quindi, di accrescere la **soddisfazione**, la **fedeltà** e la **redemption** dell'utenza

Oltre la CS: il questionario per le ricerche di marketing



- Modalità di fruizione
- Canali di comunicazione utilizzati
- Motivazioni
- Identità e profilo socio-demografico

Il questionario per le ricerche di marketing



➤ **Con chi è venuto in vacanza?**

- Da solo
- Con partner/coniuge
- Genitori
- Figli
- Parenti
- Amici/conoscenti
- Gruppo organizzato

*Modalità
di fruizione*

➤ **Se accompagnato con quante persone?**

➤ **Quanto dura il suo soggiorno?**

- Fino a 3 giorni
- Da 3 a 7 giorni
- Da 7 a 15 giorni
- Oltre 15 giorni

Il questionario per le ricerche di marketing



- **E' la prima volta che viene nel nostro albergo?** *Canali comunicazione*
 - Si
 - No
- **Come è venuto a conoscenza del nostro albergo?**
 - Comunicazione a domicilio
 - Articoli/pubblicità su riviste
 - Pubblicità stradali/locandine
 - ...
 - Internet
 - Amici e parenti
 - Per caso
 - Conoscevo già
 - Altro (specificare)

Il questionario per le ricerche di marketing



Motivazioni

- **Per quale motivo ci ha scelto?**
 - Per rilassarmi
 - Per la posizione favorevole
 -
 - Altro (specificare)
- **Quando ha deciso di fare la sua vacanza?**
 - Nell'ultimo mese
 - Ho programmato la visita con largo anticipo

Il questionario per le ricerche di marketing



*Profilo socio-
demografico*

- Sesso
- Età
- Occupazione
- Stato di provenienza
- Stato civile
- Reddito

Dalla misurazione alla gestione della soddisfazione



Competitor

**Qualità
paragonata**

Clienti

Qualità attesa

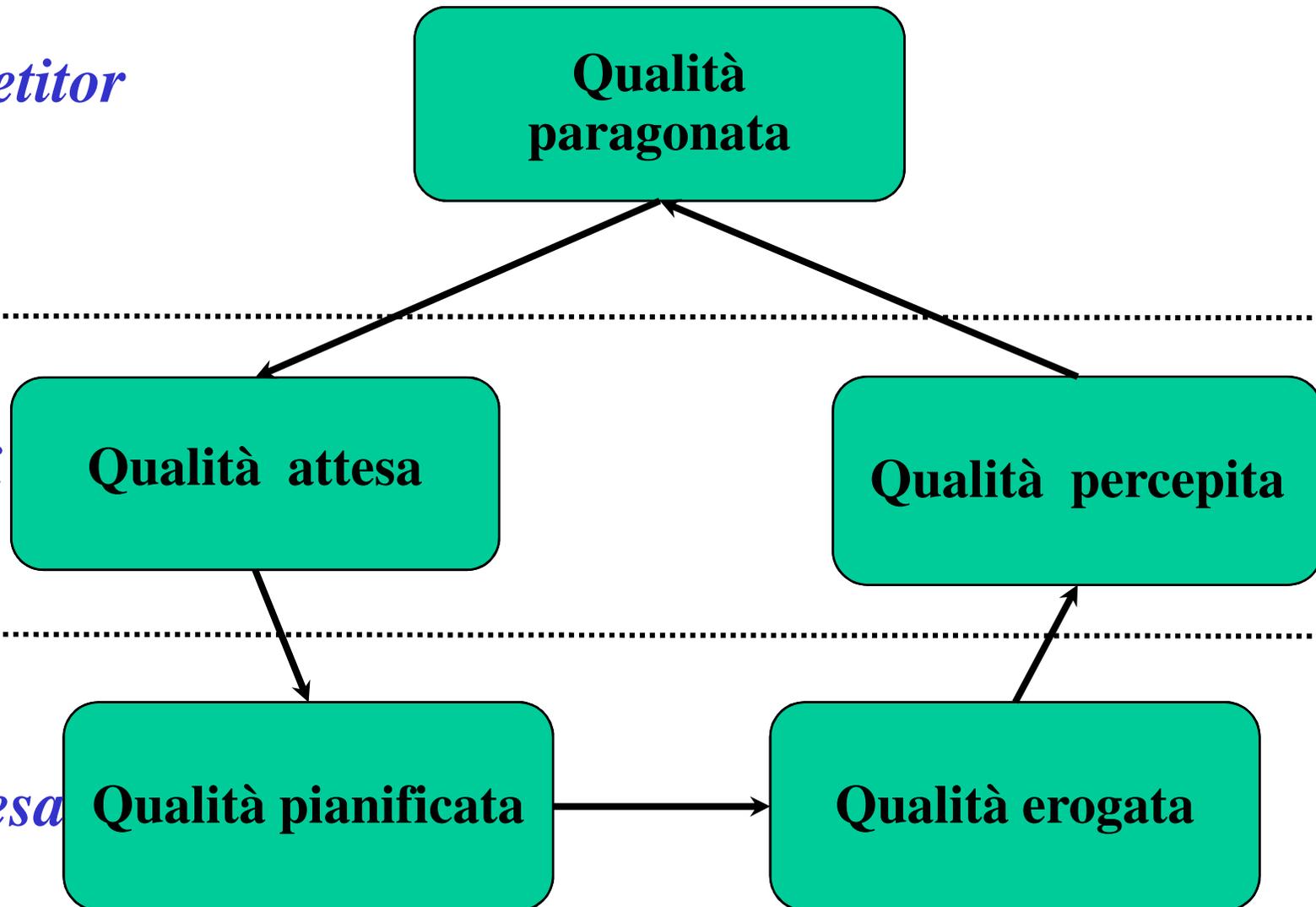
Qualità percepita

CONSTAT

Impresa

Qualità pianificata

Qualità erogata



Dalla misurazione alla gestione della soddisfazione



Competitor

Fattori influenzanti

- Passaparola
- Esperienze passate
- Stimoli interni
- Stimoli esterni

Utenti

Qualità attesa

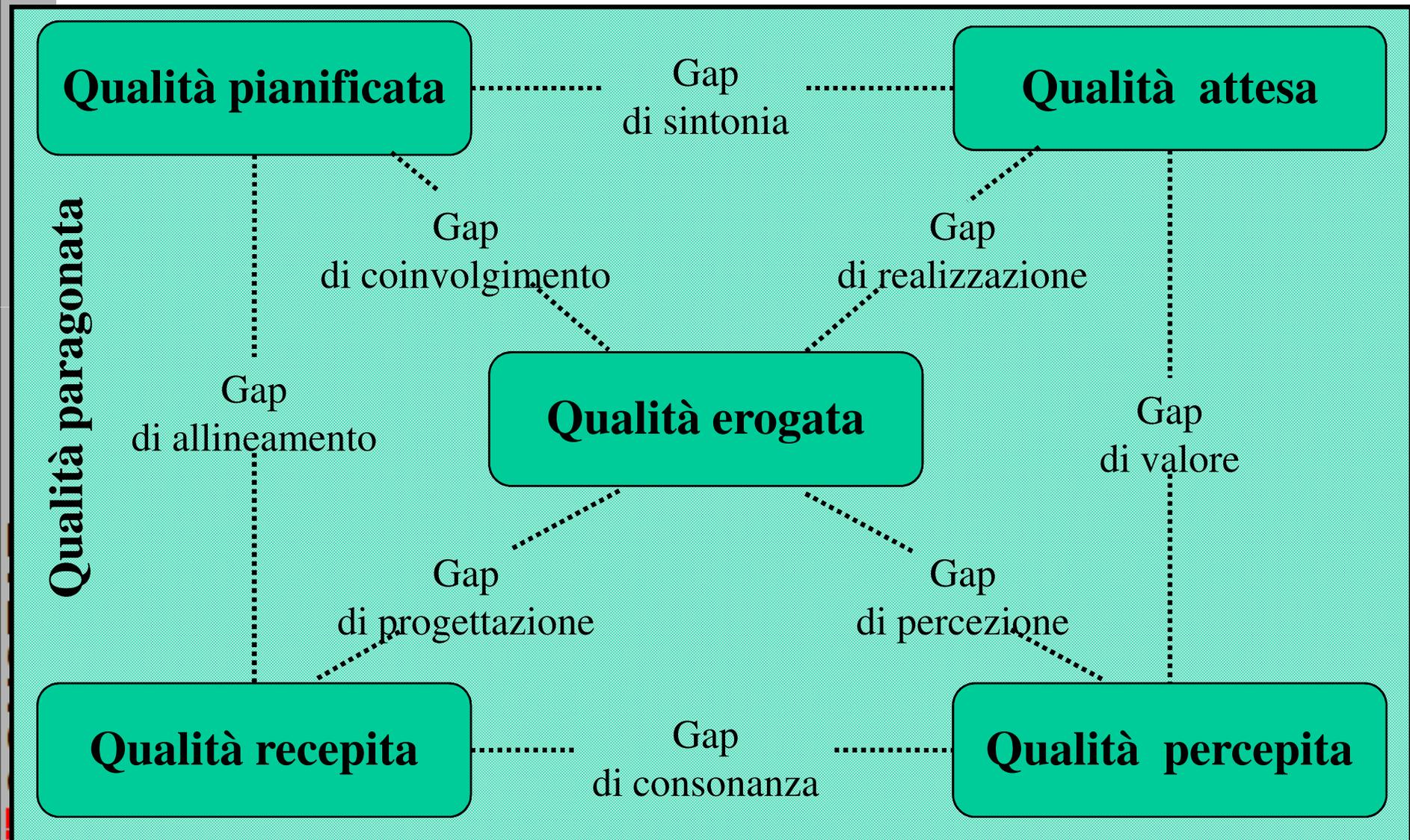
Qualità percepita

Ente

Qualità pianificata

Qualità erogata

Dalla misurazione alla gestione della soddisfazione



Le gestione dei gap: motivi e interventi



Scostamento qualità pianificata-qualità attesa

➤ **Motivi**

- Errata rilevazione e valutazione delle aspettative
- Errata segmentazione della domanda

➤ **Interventi**

- Migliorare i metodi di ricerca
- Affinare la segmentazione
- Potenziare i sistemi informativi
- Migliorare il processo previsionale
- Migliorare le relazioni esterne

Le gestione dei gap: motivi e interventi



Scostamento qualità attesa-qualità erogata

➤ Motivi

- Insufficiente dotazione di risorse immateriali
- Scarsa centralità assegnata al cliente
- Politica di comunicazione che non valorizza gli attributi dei servizi

➤ Interventi

- Correlare gli obiettivi della comunicazione allo schema percettivo
- Aumentare gli investimenti in comunicazione
- Focalizzare i messaggi sulle percezioni centrali dei clienti
- Ridefinire il mix di comunicazione

Le gestione dei gap: motivi e interventi



Scostamento qualità pianificata-qualità recepita

➤ Motivi

- Stile di direzione autoritario
- Incapacità di generare visione unitaria
- Scarsa circolazione delle informazioni
- Scarsa valorizzazione delle risorse umane

➤ Interventi

- Definire in termini misurabili gli obiettivi della soddisfazione
- Favorire la libera circolazione delle informazioni
- "Creare momenti organizzativi" trasversali e interfunzionali
- Azioni di formazione e motivazione mirati

Le gestione dei gap: motivi e interventi



Scostamento qualità recepita-erogata

➤ Motivi

- Errata definizione dei contenuti dell'offerta dei servizi
- Errata concezione dei processi di erogazione
- Insufficiente dotazione di conoscenze

➤ Interventi

- Ridefinizione del processo di sviluppo di nuovi prodotti/servizi
- Favorire il coinvolgimento del cliente nella progettazione dei servizi
- Migliorare le capacità progettuali/produttive
- Adottare schemi organizzativi di tipo trasversale

Le gestione dei gap: motivi e interventi



Scostamento qualità erogata-qualità attesa

➤ Motivi

- Incapacità di realizzare un servizio che risponde agli standard pianificati
- Inadeguata gestione dei processi e delle procedure
- Inadeguata gestione dei processi di controllo di qualità

➤ Interventi

- Ridefinizione del processo di sviluppo di nuovi prodotti/servizi
- Favorire il coinvolgimento del cliente nella progettazione dei servizi
- Migliorare le capacità progettuali/produttive
- Adottare schemi organizzativi di tipo trasversale

Le gestione dei gap: motivi e interventi



Scostamento qualità pianificata-qualità erogata

➤ Motivi

- Scarso coinvolgimento e identificazione del personale
- Scarsa profusione di impegno
- Inefficace progettazione dei sistemi di incentivazione e motivazione

➤ Interventi

- Favorire la partecipazione diretta al cambiamento
- Rivisitazione degli schemi di incentivazione e motivazione

Le gestione dei gap: motivi e interventi



Scostamento qualità recepita-qualità percepita

➤ **Motivi**

- Scarsa capacità relazionale delle risorse umane
- Scarsa corrispondenza dell'immateriale al concept di servizio pianificato

➤ **Interventi**

- Azione di formazione e motivazione
- Azioni per favorire la condivisione delle conoscenze

Le gestione dei gap: motivi e interventi



Scostamento qualità attesa-qualità percepita

➤ Motivi

- Derivano da uno o più gap del modello

➤ Interventi

- Cambiamento delle convinzioni
- "Riduzione" delle aspettative del cliente
- Rafforzamento del sistema di offerta agendo sulle componenti tangibili e intangibili
- "Tangibilizzare l'intangibile"

La gestione della C.S: l'utilità del modello dei gap



- **Rileva carenze nella pianificazione e nell'attuazione delle politiche di marketing**
 - Gap di sintonia (qualità pianificata-attesa)
 - Gap di valore (qualità attesa-percepita)
 - Gap di percezione (qualità attesa-erogata)
 - Gap di progettazione (qualità recepita-erogata)
 - Gap di realizzazione (qualità erogata-attesa)
- **Rileva carenze di natura organizzative**
 - Gap di consonanza (qualità recepita-percepita)
 - Gap di coinvolgimento (qualità pianificata-erogata)
 - Gap di allineamento (qualità pianificata-percepita)

La rilevazione e la gestione della soddisfazione nell'era del 2.0



- Gli UGC sono utili strumenti per la rilevazione della soddisfazione e gestione dei reclami
 - Codificare i commenti e le recensioni
 - Individuare gli attributi recensiti negativamente e determinarne la frequenza
 - Segmentare in base al profilo di chi posta per valutare eventuali strategie di riposizionamento e re-targeting
 - Rispondere a tutte le recensioni positive e negative
 - Gestione e-complaints