

Arianna Di Vittorio

**CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT
E NUOVI PROCESSI
DI ACQUISTO PER IL
CONSUMATORE TURISTICO**

FrancoAngeli

Arianna Di Vittorio

**CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT
E NUOVI PROCESSI
DI ACQUISTO PER IL
CONSUMATORE TURISTICO**

FrancoAngeli

Copyright © 2007 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Premessa	pag.	9
1. PROCESSI DI ACQUISTO E CONSUMO DEL PRODOTTO TURISTICO		
1.1. Aspetti evolutivi del turismo	»	21
1.1.1. Aspetti territoriali e sociali del turismo	»	24
1.1.2. Aspetti spaziali e immagine turistica	»	27
1.2. Il turismo accogliente ed ospitale: elementi e criteri	»	32
1.2.1. Classificazione degli elementi costitutivi dell'accoglienza e dell'ospitalità di un sistema turistico: stadi della visita turistica	»	35
1.3. Processo di acquisto e consumo del prodotto turistico	»	41
1.4. Consumo turistico nella società globale	»	47
1.4.1. Il valore del tempo di consumo	»	55
1.5. L'evoluzione del consumatore turistico e del rapporto tra consumatore e produttore del servizio turistico	»	60
1.5.1. Le implicazioni per il turismo	»	64
1.6. Fedeltà alla destinazione turistica	»	66
1.6.1. Le variabili descrittive della fedeltà: il coinvolgimento, la soddisfazione e la percezione della differenza qualitativa della destinazione turistica	»	70
2. SISTEMI TECNOLOGICI E INFORMATIVI A SUPPORTO DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT NEL TURISMO		
2.1. Il ruolo della comunicazione-informazione nell'offerta di prodotti turistici	»	77
2.1.1. Prodotti turistici evoluti e prodotti turistici multimediali	»	85

2.2. Il ruolo della <i>digital economy</i> nel settore turistico	pag.	87
2.3. ICT e vantaggio competitivo nel settore turistico	»	102
2.3.1. Il confronto tra fattori “industry-based” e risorse “capabilities” interne	»	104
2.3.2. Il ruolo delle risorse rare e di difficile o costosa imitabilità	»	106
2.3.3. Le capacità di organizzazione sistemica	»	109
2.4. L’impatto di Internet sul turismo organizzato: gli attori presenti in Rete e le ipotesi di disintermediazione	»	111
2.5. L’impatto di Internet sul turismo “fai da te”: le PMI e l’accesso alla Rete attraverso la creazione di siti di località (<i>Destination Management Systems</i>)	»	123
2.6. L’influenza del web nelle strutture alberghiere on-line	»	140

3. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E IL SISTEMA DELLE RELAZIONI NEL TURISMO

3.1. Dal marketing transazionale al marketing relazionale	»	147
3.1.1. Il marketing relazionale nel settore dei servizi	»	152
3.1.2. Il contributo dell’approccio relazionale allo sviluppo della fidelizzazione della clientela nel settore dei servizi	»	154
3.1.3. Il marketing relazionale nel mercato dei beni industriali	»	160
3.2. Motivi di esistenza del <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) nei servizi	»	166
3.2.1. I diversi approcci del CRM nel settore dei servizi	»	172
3.3. La <i>Customer Loyalty</i> come supporto al CRM	»	178
3.3.1. Gli strumenti della fidelizzazione	»	183
3.3.2. Le azioni di fidelizzazione	»	190
3.3.3. La realizzazione di una strategia di fidelizzazione	»	196
3.3.4. Il ruolo del cliente nella <i>Customer Loyalty</i>	»	200
3.4. Il sistema delle relazioni in ambito turistico	»	209
3.4.1. Il valore del cliente turistico	»	212
3.5. Gli strumenti di relazione nel turismo	»	217
3.5.1. Il <i>Call Center</i>	»	219
3.5.2. Il <i>Point of Interaction</i> (applicazioni IVR)	»	226
3.5.3. Il <i>Workflow Management</i> e il <i>Document Management</i>	»	228
3.5.4. Il <i>Groupware</i> : l’ <i>e-mail</i> e la <i>newsletter</i>	»	235
3.5.5. Il Portale aziendale	»	241
3.5.6. Le <i>fidelity cards</i> e i <i>Vip Clubs</i>	»	243
3.5.7. Il <i>permission marketing</i>	»	246
3.6. Fattori per il successo di un CRM e motivi di fallimento	»	249

4. CASE STUDY: CRM NEL COMPARTO ALBERGHIERO IL GRUPPO HILTON

4.1. Le dimensioni e lo sviluppo dei gruppi internazionali alberghieri	pag. 257
4.1.1. I gruppi internazionali alberghieri presenti in Italia	» 265
4.2. Il comparto alberghiero e le nuove tecnologie	» 278
4.3. I programmi fedeltà nelle imprese alberghiere	» 280
4.4. Il business alberghiero Hilton	» 282
4.5. Il programma Hilton HHonors: la competizione sulla <i>Customer Loyalty</i>	» 288
Conclusioni	» 299
Bibliografia	» 307
Sitografia	» 322
Indice delle figure	» 323
Indice delle tabelle	» 325

PREMESSA

Il fattore più significativo dei cambiamenti in corso nel marketing può essere individuato nei processi di trasformazione della domanda di beni e servizi. In particolare, la varietà e l'ampiezza dell'offerta hanno l'obiettivo di rispondere alla crescente varietà e variabilità della domanda. Le differenze tra comportamenti di consumo e di acquisto dei clienti – sia consumatori, sia clienti business – sono spesso così marcate che un approccio unico e generalistico al mercato non è più in grado di consentire il raggiungimento degli obiettivi competitivi.

A ciò si aggiunge la tendenza dei consumatori, ormai diffusa in molti settori e in molti mercati, a muoversi rapidamente da un ambito all'altro di consumo in funzione, per esempio, delle diverse occasioni di utilizzo di ciascun bene o servizio.

L'attività di marketing relazionale diffusa tra tutti i soggetti diventa, così, per le organizzazioni che operano in un sistema competitivo caratterizzato da elevata concorrenza, la missione stessa dell'organizzazione. Da dimensioni più macro – come, per esempio, il marketing dei servizi – il marketing si specializza in dimensioni specifiche per ogni settore produttivo, da quello bancario, a quello assicurativo, a quello turistico, a quello della grande distribuzione.

Il settore del turismo, infatti, non solo è di grande e crescente importanza economica, ma possiede anche caratteristiche specifiche tali da richiedere un adattamento del marketing e l'elaborazione di applicazioni particolari e adeguate a questo settore economico.

La prima specificità del marketing turistico risiede nella natura sistemica dell'approccio che esso necessariamente deve adottare. Il marketing turistico deve, in altre parole, assumere contemporaneamente logiche di comportamento di concorrenti e di clienti appartenenti a settori diversi che vengono messi in relazione da un denominatore comune: il viaggio.

Qualunque sia la prospettiva assunta – quella dell'offerta di servizi ricettivi o d'intrattenimento, quella dell'offerta di servizi di trasporto o di ristorazione,

quella dell'offerta di servizi d'intermediazione, quella territoriale della Pubblica Amministrazione o delle organizzazioni pubbliche e private di promozione dell'offerta turistica locale –, il marketing non può che mediare tra l'esigenza di rispondere alle specificità dell'attività svolta e la necessità di interagire in modo collaborativo con l'azione delle altre componenti del sistema.

Un secondo elemento di specificità del marketing turistico riguarda la natura del servizio delle attività d'offerta turistica. Nel caso del marketing del turismo, infatti, oltre alle complessità tipiche del marketing dei servizi che derivano dall'immaterialità e dall'intangibilità del prodotto, dalla deperibilità o impossibilità di creare scorte alla contestualità della produzione e del consumo, tende ad assumere particolare importanza la dimensione delle relazioni personali: tra viaggiatori e imprese, tra viaggiatori e popolazioni residenti nei luoghi visitati e tra gli stessi viaggiatori.

Inoltre, nel turismo la dimensione dell'incontro tra culture è assolutamente rilevante. Il viaggiatore con il suo modo di agire nel momento del viaggio è parte egli stesso del prodotto. La prospettiva del "prosumer"¹ assume, quindi, un valore fondamentale per il marketing turistico in quanto non si limita alle relazioni tra consumatore e prodotto, ma influenza anche la relazione tra il prodotto e gli altri *prosumer*.

Un terzo elemento di specificità del settore turistico è rappresentato dal fatto che i fenomeni della globalizzazione e della diffusione delle tecnologie di telecomunicazione tendono a produrre effetti più rilevanti rispetto alla maggior parte degli altri settori.

Il mercato del turismo ha assunto, infatti, una dimensione globale sotto la spinta della trasformazione dell'industria dei trasporti, che ha reso accessibile il trasporto aereo a consumi di massa, e della tecnologia di comunicazione (internet, in particolare), che ha permesso alla domanda (mobile per definizione, trattandosi di viaggi) di accedere più facilmente all'acquisto di informazioni e di prodotti in mercati molto distanti dai paesi d'origine.

Per quel che concerne, in particolare, la varietà dell'offerta alberghiera (dal momento che nel quarto capitolo di questo lavoro si affronta il tema delle relazioni del gruppo alberghiero Hilton), questa è strettamente connessa alla pervasività del ruolo dell'ospitalità alberghiera nella società moderna. Il settore alberghiero tende, così, a rispecchiare la varietà della società. Infatti, risulta a questo punto evidente che il turismo e i soggiorni alberghieri sono ormai un fenomeno che ha assunto una grande rilevanza collettiva e che coinvolge, pur se in modo diverso, centinaia di milioni di persone in tutti i continenti.

Il settore alberghiero è anche un settore che sta attraversando, soprattutto a livello internazionale, una fase di intense trasformazioni. In particolare, ci si riferisce ai processi di formazione e di crescita di imprese di dimensioni mag-

1. Il termine *prosumer* è dato dalla fusione di *product* e *consumer*, nel senso che il consumatore turistico si "fonde" con il prodotto erogato, diventando, così, parte attiva dello stesso.

giori e caratterizzate dall'impiego di metodi manageriali e di approcci al mercato innovativi rispetto alla tradizione. Tali trasformazioni avvengono in un contesto di crescente internazionalizzazione degli ambiti competitivi, anche a seguito dell'impatto significativo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sulle modalità di erogazione e di commercializzazione dei servizi alberghieri.

Con riferimento al rapporto con il mercato, l'aumento della complessità della domanda, legata alla proliferazione di nuovi profili di consumo dei prodotti turistico-alberghieri, ha portato gli operatori del settore a sviluppare soluzioni d'offerta nuove e più mirate. I mutamenti qualitativi della domanda di servizi alberghieri spingono poi verso formule di offerta maggiormente articolate e finalizzate a incontrare le esigenze degli specifici mercati obiettivo di riferimento, accompagnate da fenomeni di proliferazione delle marche. Infatti, i principali operatori alberghieri si presentano oggi sul mercato con un composto portafoglio di catene e *brand*.

Inoltre, la cultura dell'accoglienza e la qualità dell'ospitalità rappresentano un percorso di maturazione di un sistema turistico che tende al superamento di ambiti di offerta specifici e orientati al cliente/turista, ma che intende ragionare rispetto la definizione e l'offerta di un prodotto turistico complesso e partecipato, orientato *tout court* nei confronti sia del visitatore turista/cliente, come pure rispetto al cittadino.

In tal senso, si comprende bene che la definizione, prima, e la successiva messa a punto di un sistema di relazioni in grado di *recepire-definire-mostrare* una chiara cultura dell'accoglienza ed una percettibile qualità dell'ospitalità, ha in sé molteplici implicazioni.

Inoltre, le iniziative di direct marketing, quali le comunicazioni a domicilio o la concessione di carte fidelity, mirano fundamentalmente a raccogliere informazioni di valore sugli individui. Di fatto tali iniziative dovrebbero permettere di tracciare il profilo della relazione personalizzata col cliente.

Il recente sviluppo anche nel nostro paese dell'orientamento "customer centric" sta spingendo le aziende a massimizzare la profittabilità dei singoli clienti stabilendo una relazione quasi diretta con ciascuno di loro. Tale relazione si articola nel tempo in una serie di interazioni da cliente ad azienda e viceversa. Se le interazioni sono ben costruite e gestite da parte dell'azienda, ciascuna di esse tenderà da un lato a rafforzare l'immagine aziendale e la fiducia che il cliente ha nei confronti dell'azienda e dall'altro ad arricchire le informazioni che l'azienda ha sul cliente. Esiste, quindi, la possibilità di innescare un circolo virtuoso che tenderà a fidelizzare il cliente e darà all'azienda la possibilità di incrementarne la profittabilità. Per contro, se la relazione è gestita male, il danno d'immagine aziendale sarà in generale molto alto.

Il marketing sta quindi rapidamente passando da un modello di transazione ad uno relazionale (marketing *one-to-one* o *relationship marketing*), secondo

molti degli schemi organizzativi in voga nella letteratura e nel dibattito “aziendalista”.

Il marketing tradizionale, focalizzato sui prodotti, sfruttava nel modo più razionale e sistematico le opportunità offerte dallo sviluppo dei mercati con l'obiettivo di allargare la quota di mercato e conquistare nuovi clienti.

Soprattutto la rapidità dei cicli di vita dei prodotti, la concentrazione produttiva dei grandi brevetti internazionali in aree a basso costo della manodopera e i mutamenti valoriali delle società occidentali fanno sì che sia sempre più difficile basare il proprio vantaggio competitivo sulla tecnologia del prodotto. La risorsa più scarsa per un'azienda è rappresentata dai clienti, che sono risorse costose da acquisire e trattenere. Ciò ha determinato anche un cambiamento del rapporto con il cliente: se prima la filosofia dell'azienda era quella di mirare a concludere un affare ed ogni volta questo rappresentava un'azione a sé stante, adesso è connotata dall'instaurare e perpetuare il rapporto con il cliente che costituisce il contenitore di un flusso di forniture.

L'orizzonte temporale si è quindi modificato, divenendo da breve a lungo periodo. Il rapporto tra fornitore e cliente è passato da una bassa interdipendenza, spesso unidirezionale dal fornitore al fruitore, ad un'alta interdipendenza con rapporti continui tra i due attori. Ed è questo uno dei motivi per cui la leva competitiva delle aziende si è spostata dal prezzo al servizio, posizionando come punto focale oltre alla redditività, la fedeltà del cliente ottenibile grazie al perseguimento della sua soddisfazione.

È utile precisare, però, che tra soddisfazione e fedeltà non esiste un rapporto di consequenzialità necessario; proprio per questo, il Customer Relationship Management (CRM) nasce per rispondere all'esigenza delle aziende di migliorare le relazioni con i propri clienti.

Esaminando più in profondità il significato del CRM, va sottolineato che all'interno delle imprese il concetto di attenzione per il cliente si perde quasi nel tempo: capire a quale target di clientela ci si deve rivolgere, studiare le formule migliori per interessare i potenziali acquirenti e, elemento ancora più importante, conservare la loro fedeltà nel tempo, sono gli elementi centrali di qualsiasi attività di business. Infatti, gli acquisti effettuati dai consumatori sono strettamente legati con la fase che precede l'acquisto e con il momento di assistenza successiva da parte dell'impresa; entrambi necessari per garantire la piena soddisfazione del cliente. La transazione diventa, quindi, un'operazione complessa, composta da momenti differenti, ma strettamente correlati dal comune obiettivo di stabilire una relazione proficua tra l'impresa ed i propri interlocutori-consumatori.

Gli strumenti per cogliere questi obiettivi sono stati tipicamente rappresentati dalle iniziative di marketing. Oggi, però, la tecnologia dell'informazione ha messo a disposizione delle aziende strumenti informatici molto efficaci che, se ben utilizzati, possono supportare assai proficuamente l'organizzazione nell'apertura verso il proprio mercato. Tutte le soluzioni software ideate per que-

sto scopo appartengono alla famiglia di applicazioni di Customer Relationship Management (CRM).

La sfida cui le aziende devono oggi rispondere consiste nel creare e mantenere valore, cioè individuare nuove opportunità di profitto, rendere il più efficiente possibile il processo di vendita e la gestione del cliente, impegnarsi nel *customer service*. In questo senso il Customer Relationship Management, inteso come insieme interconnesso di strategia, processi e tecnologie, rappresenta una nuova opportunità di business per le imprese².

L'obiettivo dei progetti di CRM è proprio quello di creare un rapporto profittevole a lungo termine con la clientela per mezzo di tre attività congiunte: creare, costruire e curare la relazione con il cliente. Il *focus* della customer satisfaction è, infatti, il presupposto per costruire valore.

Nell'attuale contesto aziendale si sente, inoltre, l'esigenza di nuovi modelli organizzativi dettati dalla globalizzazione economica, accentuata in Europa dalla moneta unica, ed è indiscutibile che l'allargamento degli orizzonti sia agevolato dalle funzionalità offerte dalla tecnologia. Infatti, il vero punto di svolta è rappresentato dall'integrazione delle applicazioni a supporto della gestione interna e dei rapporti con i fornitori. Proprio sulla base dell'integrazione è possibile beneficiare di uno dei principali potenziali vantaggi del CRM e cioè la possibilità di modificare i tradizionali processi di business.

I presupposti economici del rapporto azienda-cliente stanno cambiando radicalmente ed i modelli guida della produzione e del marketing di massa, creati dalla società industriale, stanno cedendo il posto a nuovi paradigmi nei quali la relazione con il cliente è sempre più l'elemento centrale del business.

Innanzitutto è importante sottolineare come il "ciclo di vita" del rapporto con il cliente stia diventando un elemento chiave di qualsiasi strategia di business: gli obiettivi delle imprese, nell'attuale quadro economico, puntano molto sulla fidelizzazione e sulla massimizzazione del grado di soddisfazione del cliente come requisiti fondamentali per migliorare la redditività dell'azienda e aumentare il valore della stessa per gli azionisti. Infatti, l'obiettivo non è più solo quello di acquisire nuovi clienti, ma anche di ottimizzare l'interazione in tutti i suoi aspetti³. I clienti fedeli ed abituali possono rappresentare un significativo vantaggio competitivo per un'azienda in molti modi: essi costituiscono una fetta di mercato inattaccabile dalla concorrenza ed, inoltre, il costo delle vendite a clienti consolidati è notevolmente inferiore rispetto a quello necessario per generare la consapevolezza di mercato, acquisire nuovi clienti e stabilire un rapporto commerciale con essi⁴. Per questo i validi manager fanno sem-

2. Cfr. C. Mazzani, *Crm, le imprese per il cliente*, in "Top Trade Informatica", 2002, n. 50, pp. 78-90.

3. Cfr. G.S. Tocchi, *Customer Relationship Management una nuova cultura di business*, in "Hi Tech Server", 2000, n. 40, p. 24.

4. Cfr. P. Greenberg, *CRM Customer Relationship Management. La tecnologia aiuta a migliorare e rafforzare la relazione con i clienti*, Milano, Apogeo, 2000, p. 7.

pre di tutto per assecondare i clienti più prestigiosi, perché comprendono l'importanza che questo atteggiamento ha per la loro azienda.

Questo comportamento non crea particolari problemi ai proprietari di una piccola impresa e ai commercianti che svolgono la maggior parte dei loro affari di persona e ad un livello che consente loro di conoscere e di capire personalmente i clienti, la loro attività ed i loro partner. Con la crescita dell'attività diventa, però, impossibile per un individuo conoscere e gestire personalmente le relazioni con tutti i clienti.

Inizialmente le società hanno tentato di risolvere la questione implementando canali di distribuzione e una gerarchia organizzativa che ricalcava le catene di comando militare. Con un approccio così strutturato i direttori commerciali riuscivano a gestire di persona le poche relazioni di cui erano direttamente responsabili. Ad ogni livello dell'organizzazione, i "quadri" erano in grado di ottimizzare di persona il processo aziendale e le priorità per i loro "clienti". La coerenza in tale processo veniva garantita dalla struttura organizzativa dall'alto verso il basso.

Oggi gli strumenti e le tecnologie rese generalmente disponibili grazie ad Internet, alle Reti Intranet e al *data warehousing* consentono una migliore gestione delle informazioni strategiche relative al cliente e, di conseguenza, di ogni singolo rapporto azienda-cliente. Infatti, mentre un tempo, in una grande impresa, era impensabile personalizzare le strategie di marketing e di vendita prodotte nei confronti di ogni singolo cliente, oggi gli strumenti di CRM offrono in tal senso nuove opzioni ed opportunità. Il valore delle imprese che hanno adottato una strategia di business incentrata sull'attenzione al cliente è passato dal vecchio principio *design – build – sell* al nuovo ordine *sell – redesign – rebuild*⁵. In altre parole, l'impresa oggi deve essere organizzata in base ad una visione focalizzata sul cliente piuttosto che sul prodotto.

Quello che oggi risulta però ancora più problematico è garantire un comportamento omogeneo da parte di tutte le persone all'interno dell'azienda. Le interazioni del cliente con la società sono gestite da una serie di dipendenti con ruoli ben precisi e in situazioni distinte. Quindi, non solo le persone coinvolte sono diverse, hanno competenze, esperienze e motivazioni differenti, ma spesso non sono al corrente delle altre interazioni che il cliente ha avuto con l'azienda. Queste esperienze negative porteranno il cliente ad agire in maniera altrettanto negativa.

Questo può essere uno dei motivi per cui, nonostante l'importanza del concetto di mantenere la fedeltà di un cliente nel tempo, la fidelizzazione rappresenta una regola del commercio da molti anni; secondo alcune ricerche di mer-

5. La vecchia logica, secondo la quale si disegnava e costruiva un prodotto per venderlo, è stata sostituita da una nuova logica che parte dall'analisi delle vendite per poi ridisegnare e ricostruire il prodotto secondo le esigenze del mercato.

cato, un'azienda perde, in media ogni anno, il 10% dei propri clienti a causa degli scarsi livelli di servizio. Altri studi mostrano come gli addetti alla vendita arrivino a dedicare fino al 40% del proprio tempo al coordinamento ed alla gestione dell'interazione con i clienti primari, sottraendo risorse e capacità ad altre attività preziose per la produzione di reddito⁶.

Il CRM costituisce, come si vedrà nei capitoli che seguono, una soluzione a questi ed altri molteplici problemi che le aziende incontrano nella gestione delle relazioni con i clienti. Il CRM, infatti, costituisce un enorme passo in avanti nella creazione di un sistema capace di fornire lo strumento per conservare la fedeltà del cliente nel tempo.

Come il nome stesso suggerisce, il Customer Relationship Management è nato e si sta sviluppando per ottimizzare la gestione della relazione con il cliente. È per questo che per capire che cosa sia in realtà il CRM bisogna, prima di tutto, osservare i cambiamenti della natura del cliente, perché i clienti non sono più quelli di una volta. La tecnologia ha, infatti, messo i consumatori in grado di fare affari attraverso una serie di modalità alternative al tradizionale contatto faccia a faccia. Inoltre, ha dato loro accesso ad un numero molto maggiore di informazioni e di opzioni rispetto al periodo precedente. Questa nuova consapevolezza, insieme con la maggiore domanda di tempo libero, crea consumatori informati ed impazienti.

La distanza tra le parti in un rapporto di tipo *consumer to business* era all'inizio limitata a pochi momenti di vero contatto. Cominciò ad aumentare con l'introduzione del telefono, che rappresenta ancora oggi il più significativo canale di interazione con i clienti per quasi tutte le aziende. Oggi le aziende hanno in genere un numero telefonico principale e, in molti casi, questo porta ad un complesso call-center, con un sistema di inoltro chiamate e di registrazione, che ottimizza la capacità di trattare con il cliente. Sta aumentando l'importanza dei canali di e-business: e-mail, Web e telefonia mobile. La maggior dimestichezza dei consumatori e la comodità di queste tecnologie stanno contribuendo alla loro crescita come mezzo di comunicazione nei rapporti commerciali.

Il commercio on-line sta maturando rapidamente, definito dalle trasformazioni nella tecnologia, nelle scelte dei consumatori e dalla trasformazione dei modelli economici. Da tutto questo stanno emergendo nuovi modelli di comportamento dei consumatori: l'accesso semplice ed immediato ad un'abbondanza di informazioni, consentito da Internet, ha reso molto pratica la valutazione delle alternative (*comparison shopping*)⁷. I consumatori possono, così, ottenere più informazioni sui prodotti di loro interesse in un lasso di tempo molto più breve. Sono, inoltre, in grado di identificare un numero maggiore di

6. Cfr. A. Della Rovere, E. Baj, *CRM: l'azienda "si misura" con il consumatore per il successo in rete*, in "Amministrazione & Finanza", 2001, n. 5, pp. 27-30.

7. Cfr. P. Greenberg, *CRM Customer Relationship Management ecc.*, cit., pp. 10-12.

imprese grazie alle quali, in teoria, potrebbero trovare quello che cercano. È molto meno probabile che il consumatore informato si accontenti di prodotti, prezzi e servizi poco soddisfacenti, quindi ha maggiori aspettative. L'immediatezza di Internet e l'aumento della domanda di tempo libero da parte dei consumatori stanno abbassando la loro soglia di impazienza. I clienti non sono certo entusiasti di dover mettersi in fila e stanno riscoprendo il valore del tempo. Il modello d'acquisto della navigazione attraverso Internet, dell'ordine telefonico e della consegna in giornata, garantisce che la transazione venga gestita correttamente e che l'attesa del beneficio sia ridotta.

Tutto questo porta notevoli vantaggi per i consumatori, come risparmio di tempo e di denaro, ma crea anche problemi per le imprese dovuti alla diminuzione dei contatti umani instaurati con la clientela. All'interno di un'azienda potrebbero addirittura non accorgersi di un cliente che attraversa il loro sito Web mettendo in atto il sopramenzionato *comparison shopping* e perdere così l'opportunità di determinare il suo valore e tentare un livello di servizio e di vendita adeguato. L'ordine, se ricevuto, viene gestito dall'operatore di un call center o automaticamente dal sito Internet; quindi, viene trasferito ad un sistema di evasione ordini ottimizzato per ottenere efficienza e riduzione dei costi e non per garantire la soddisfazione del cliente.

Tutto questo va bene fino al momento in cui non vi sono inconvenienti: si ipotizzi, ad esempio, che a questo punto dell'acquisto il cliente chiami per sapere dove si trova il suo ordine. L'azienda non sarà in grado di dare una risposta immediata e questo perché i processi sono scollegati sia tra individui, che tra interi reparti e sistemi informatici e, per riuscire a rispondere alla domanda del cliente, occorrerà tempo e una lunga ricerca. Tutto questo andrà a discapito della soddisfazione del cliente, al quale non interessano gli sforzi che l'organizzazione sta sopportando, ma si aspetta solamente che le sue richieste vengano soddisfatte.

È in tal senso che gli strumenti di CRM offrono nuove opzioni ed opportunità. Infatti, essendo una combinazione di processi aziendali e tecnologia, che cerca di analizzare ed inquadrare i clienti da un punto di vista molteplice e composito, il CRM è lo strumento che permette di conoscere sempre ed in maniera precisa tutti i contatti che il cliente ha avuto con l'azienda. Il CRM consiste nel creare una documentazione soddisfacente relativa al cliente e accessibile a chiunque, all'interno dell'azienda, sia coinvolto nei processi che determinano i contatti con la clientela. Questo garantisce che tutti coloro che possono intervenire nei contatti con la clientela abbiano le informazioni giuste sul cliente, sul suo valore e sulle sue necessità, e dispongano, quindi, degli strumenti per garantirgli un'esperienza positiva. Nell'ambito di questa nuova cultura di business, l'implementazione di un sistema di CRM diventa essenziale, così come l'esigenza di capitalizzare il patrimonio di conoscenze aziendali; dunque, la fedeltà del rapporto con i clienti sta dando vita ad applicazioni aziendali strategiche. La concentrazione dei processi di business sul rapporto

con il cliente mira principalmente a creare ed estrarre valore dalle interazioni al fine di migliorare la redditività aziendale.

Infatti, in termini di valore finanziario, la gestione del rapporto con il cliente consente di realizzare un aumento del fatturato e sostanziali miglioramenti in termini di produttività. A livello organizzativo le applicazioni CRM contribuiscono a migliorare i processi aziendali, associando i servizi e il supporto post-vendita alle operazioni di vendita e di marketing.

Inoltre, in termini di offerta di prodotti e servizi, l'implementazione di un sistema CRM consente alle aziende di presentare ai propri clienti un'offerta personalizzata; infine, in termini di posizionamento sul mercato, fornisce un significativo elemento di differenziazione e un indiscusso vantaggio competitivo⁸.

Da quanto appena rilevato è possibile dedurre che in una realtà come quella attuale, con competizione in aumento, globalizzazione, costi crescenti di acquisizione clienti, una gestione efficace delle relazioni con i clienti è una fonte importante di differenziazione competitiva e, in questo contesto, il Customer Relationship Management diviene un fattore cruciale per la sopravvivenza delle organizzazioni. Infatti, l'inefficienza, o ancora peggio, l'assenza delle relazioni con i clienti ha un impatto fortemente negativo sui risultati aziendali: i cicli di vendita ed i cicli decisionali risultano prolungati; le frizioni che si determinano lungo la *supply chain*⁹ riducono il livello di soddisfazione dei clienti e minacciano il livello di fidelizzazione.

Il CRM è, inoltre, una grande opportunità culturale di ripensamento della relazione con la clientela: infatti, mentre in Italia prevale ancora frequentemente una logica di tipo opportunistico e una visione strumentale del cliente, nel mondo anglosassone, ad esempio, vi è un approccio più trasparente nei confronti del reale benessere del consumatore. In virtù di queste premesse, l'azienda che intende adottare una strategia di CRM deve fare una scelta di posizionamento nel lungo periodo rispetto ai differenti tipi di clienti con cui entra in relazione. L'azienda deve, quindi, analizzare i propri canali distributivi, nelle diverse tipologie di intermediari, le terze parti e i clienti finali. Ognuno di questi gruppi di "clienti" genera relazioni economiche più o meno strutturate che vanno approfondite a seconda della loro importanza.

In questo senso, il CRM analitico, che indica la fase di raccolta e analisi dei dati, ha proprio la funzione organizzativa di "sistematizzare" questa conoscenza e di creare le basi tecnologiche ed organizzative per continuare a svilupparla in forma condivisa.

Il passo successivo è la scelta di una corretta modalità di segmentazione della clientela; l'esperienza insegna che è opportuno individuare un numero di

8. Cfr. G. Stucchi, *Customer Relationship Management ecc.*, cit., pp. 27-28.

9. Per *supply chain management* si intende l'integrazione dei processi di business, partendo dai consumatori finali, fino ai fornitori originali per la fornitura di prodotti, servizi e informazioni in grado di generare valore aggiunto ai clienti e vantaggio competitivo per l'azienda.

segmenti pari al numero di configurazioni di offerta che l'azienda è in grado di gestire.

Grazie alla *business intelligence* è possibile oggi analizzare in termini di “profilazione” e configurazione i comportamenti abituali dei clienti più importanti per l'azienda. Successivamente ognuno di questi *cluster* (gruppi) di clientela dovrà essere analizzato in termini economici per individuare l'opportunità o il rischio economico/finanziario a gestire certi tipi di relazione¹⁰.

L'obiettivo delle pagine che seguono consiste nel sottolineare quanto sia fondamentale nel settore turistico – e in particolare nell'ambito dell'ospitalità – instaurare una serie di relazioni durature con la clientela, allo scopo di poter mantenere il più a lungo possibile il consumatore e la sua attenzione nei confronti di una determinata produzione turistica. In altre parole, si tratta di poter allungare il *life time value*¹¹ del cliente, in modo tale che quest'ultimo possa sempre trovare riscontro positivo alla soddisfazione dei suoi bisogni e desideri, acquistando sempre presso la medesima azienda.

Naturalmente, è compito dell'impresa turistica cercare di modificare la propria produzione, arricchendola nel tempo, dotando la propria offerta di elementi aggiuntivi che conferiscono al servizio un valore sempre maggiore per il cliente. Questo significa stare al passo con i tempi che cambiano e con le necessità sempre crescenti e diverse dei consumatori che desiderano spesso un prodotto creato “su misura” delle loro esigenze.

In questo processo di crescita, uno strumento che permette, quindi, di comunicare in breve tempo con la clientela (potenziale e attuale), ma anche con altri soggetti del mercato, e che consente di poter creare relazioni dirette con i numerosi soggetti interessati, è rappresentato, come si è appena detto, dall'*information and communication technology*, cioè il complesso sistema di tecnologie informatiche (tra le quali si ritrova la Rete di Internet) grazie alle quali è possibile creare un sistema di Customer Relationship Management.

Si interagisce, così, con il cliente in tempo reale, allo scopo di creare una relazione duratura nel tempo che constati l'effettiva fidelizzazione del cliente stesso, il quale, continuamente soddisfatto nelle proprie necessità, dovrebbe poter rivolgersi sempre alla medesima azienda per i propri acquisti.

Per raggiungere l'obiettivo prefissoci, il contenuto di questo volume è stato diviso in quattro capitoli. Il primo introduce il vasto settore del turismo, spiegandone le caratteristiche e definendo i processi di acquisto e consumo del prodotto turistico. Oramai diventato fenomeno di massa, il turismo interessa

10. Cfr. A. Farinet, E. Ploncher, *Come approcciare il tema del CRM*, in “Computerworld Italia”, 2002, n. 6, p. 28.

11. Con il termine *life time value* si intende il “tempo di vita” del cliente, cioè la durata economica di quest'ultimo per un'azienda.

diverse classi sociali, coinvolge il territorio sotto diversi aspetti, promuove prodotti servizi e ambienti; emergono nel turismo, così, figure professionali determinanti per impostare l'accoglienza e l'ospitalità, con l'obiettivo di creare fedeltà ad una produzione turistica o ad una destinazione turistica.

Un ruolo fondamentale in questo processo è dato dalla promozione turistica e dalla specifica comunicazione in tale ambito, volta a suscitare nuovi desideri da soddisfare, creare coinvolgimento nel consumatore turistico, dare percezione di una località turistica o creare l'immagine di un prodotto quanto più vicina alla realtà.

Il secondo capitolo descrive il ruolo della telematica applicato al contesto turistico, affrontando il ruolo sempre crescente che l'*e-business* riveste, tanto nei mercati *business-to-business* (b2b) che in quelli *business-to-consumer* (b2c).

Inoltre, il ruolo della comunicazione-informazione nell'offerta di prodotti turistici determina l'impatto di Internet sia sul turismo organizzato che sul turismo "fai da te". Al tempo stesso, la creazione di siti di località (*Destination Management System*) evidenzia l'influenza del web in ambito turistico, sottolineando sempre maggiori ipotesi di disintermediazione.

Il terzo capitolo entra nella parte centrale del tema trattato; è dedicato al Customer Relationship Management (CRM) applicato al turismo, quindi alla gestione delle relazioni con la clientela, possibili tramite l'uso delle tecnologie informatiche. Si passa, così, all'analisi di un marketing che da transazionale diventa relazionale, dotato di un approccio completamente orientato allo sviluppo della fidelizzazione con la clientela.

Fondamentale supporto al CRM diventa la *Customer Loyalty*, ovvero la fedeltà del cliente, analizzata negli strumenti e nelle azioni di fidelizzazione, per poi arrivare a descrivere i numerosi strumenti di fidelizzazione nel turismo (dai *Call Center* ai siti aziendali alle *fidelity cards*). Il Customer Relationship Management diventa, così, una filosofia, uno stile di vita aziendale, orientato esclusivamente alla creazione e al mantenimento di relazioni durature tra azienda e cliente, con l'obiettivo da parte dell'azienda di poter essere sempre presenti nella vita del cliente per conoscerlo nei suoi desideri e necessità e soddisfarlo al meglio.

Il quarto capitolo è dedicato all'applicazione del CRM ad un gruppo alberghiero di fama mondiale: il gruppo Hilton, detentore di numerosi marchi con i quali opera in tutto il mondo. Dopo una panoramica sui gruppi alberghieri internazionali, ci si sofferma sul business alberghiero del gruppo Hilton, focalizzando l'attenzione sul suo programma di fidelizzazione Hilton Hhonor, attento, ormai, da anni nel creare un rapporto esclusivo con i consumatori dei prodotti Hilton.

Arianna Di Vittorio
Università degli Studi di Bari

1. PROCESSI DI ACQUISTO E CONSUMO DEL PRODOTTO TURISTICO

1.1. Aspetti evolutivi del turismo

Il turismo è un formidabile motore economico, capace di influenzare la sfera politica e sociale, di stimolare comportamenti individuali e collettivi, di creare posti di lavoro e movimenti migratori, di produrre spazi scientifici.

Eppure è stato a lungo trascurato dall'investigazione scientifica, forse perché interpretato come manifestazione leggera della socialità moderna. Da qualche decennio, tuttavia, si è assistito ad un grande sforzo per colmare questa lacuna di analisi, tanto che oggi la letteratura del turismo copre aree problematiche sempre più vaste e articolate.

I geografi, infatti, si sono interessati al turismo con relativo ritardo, se si considera la rilevanza di tale fenomeno, e questo probabilmente a causa di una certa ritrosia ad occuparsi di un'espressione della società considerata fino a qualche tempo fa marginale nelle sue implicazioni socio-economiche e territoriali.

Se si escludono, infatti, alcune sortite da parte di specialisti di altri rami disciplinari, bisogna attendere gli anni '60 per trovare nella pubblicistica geografica una presenza significativa di contributi su temi turistici. Fino a poco tempo fa quindi, mancava un assetto disciplinare definito, proprio per il carattere estemporaneo delle ricerche e per la pressoché totale assenza di specialisti.

Il carattere frammentario e quasi episodico della pubblicistica geografica sull'argomento ha portato al prevalere di impostazioni descrittive, nonché ideografiche, che hanno prodotto numerose monografie, approfondimenti tipologici, studi su destinazioni o regioni particolari, sui movimenti turistici. Solo recentemente si è assistito ad un allargamento delle attenzioni alle ricadute territoriali del fenomeno con lavori sull'impatto ambientale e socio-culturale.

Qualche anno più tardi Christaller¹ si sofferma sulla natura periferica degli spazi turistici e si arriva così agli anni Settanta con una produzione di modelli, soprattutto di matrice anglosassone, che tentano una lettura formalizzata di alcuni aspetti della spazialità turistica. I tre modelli che forse hanno conosciuto in questi ultimi decenni un maggiore riconoscimento dalla letteratura turistica, nel senso che sono stati i più utilizzati come riferimento teorico anche da altri autori, sono il *ciclo di vita di una destinazione turistica* di Butler, il *modello psicografico* di Plog e il *modello* di Miossec.

Il *ciclo di vita di una destinazione turistica* “life cycle model”² ipotizza sei fasi di sviluppo: una esplorativa, caratterizzata dall’arrivo di un modesto numero di turisti, definibili “pionieri”, che entrano in contatto con la comunità locale; non si può ancora parlare di turismo per via della mancanza di ogni forma di organizzazione dell’offerta. Una seconda fase, quella del coinvolgimento, in cui la popolazione autoctona inizia a intravedere le potenzialità economiche del turismo e sviluppa così le prime forme di organizzazione dell’offerta, seppure rudimentali. Segue, dunque, uno stadio di sviluppo in cui allo sfruttamento massimo delle risorse originarie si affianca il sempre più pesante impatto territoriale: inizia il turismo di massa.

Si arriva, così, alla fase di consolidamento, durante la quale il numero degli arrivi continua ad aumentare, ma ad un tasso inferiore rispetto al passato e il turismo tende ad affermarsi come attività economica principale della destinazione, se non addirittura esclusiva. È frequente il divorzio tra il turismo, la sua organizzazione e l’ambiente circostante, soprattutto nelle sue manifestazioni pre-turistiche. Compaiono i primi sintomi degenerativi e l’eccessiva pressione sull’ambiente viene sempre più avvertita, mentre la riduzione del tasso di crescita stimola l’adozione di incentivi per il prolungamento della stagione turistica. Si manifestano così le prime forme di opposizione nei confronti del turismo e delle sue ricadute da parte della popolazione locale e, al contempo la congestione e il degrado ambientale tendono ad allontanare i segmenti più pregiati della domanda. Si crea una gerarchizzazione degli spazi turistici con dei veri e propri distretti turistici (*recreational business district*).

Con la fase della stagnazione il numero degli arrivi tocca il suo massimo e comincia una lenta diminuzione; la composizione della domanda registra una diminuzione qualitativa a fronte di un progressivo incremento del turismo di

1. Il modello delle località di Christaller (cfr. W. Christaller, *Die zentralen orten*, Jena, 1933, traduz. it. di G. Martinotti, *Città e analisi sociologica. I classici della sociologia urbana*, Padova, Marsilio, 1968) fornisce una rappresentazione grafica delle logiche di localizzazione economiche sul territorio, secondo cui le località centrali, come le ubicazioni spaziali, sono determinate da logiche razionali, smentendo le tesi dell’ubicazione casuale.

2. Cfr. E. Valdani, *Marketing Strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità market driven e valore*, Milano, Etas, 1995, p. 90.