

SUPSI

Processo di sviluppo e monitoraggio di pacchetti turistici. Caso di studio agenzia di soggiorni linguistici ESL.

Studente/essa

- Eleonora Tirinato

Relatore/trice

- Chiara Bernardi

Corso di laurea

- Master of Science in Business
Administration

Indirizzo di approfondimento

- Major in Innovation Management

Tesi di Master

Luogo e data di consegna

Manno, gennaio 2013

Abstract

L'obiettivo principale di questa tesi è l'analisi del processo di sviluppo e monitoraggio dei pacchetti turistici per i tour operator. Attualmente il settore del turismo è minacciato da una forte competizione che vede i tour operator confrontarsi con nuove forme di disintermediazione tra cui il "fai da te". Il settore del turismo raggruppa varie forme di turismo tra cui l'educational tourism che prevede anche il soggiorno turistico ai fini dello studio di una lingua straniera. La conoscenza delle lingue straniere è sempre più richiesta. Diventa quindi fondamentale per i tour operator che lavorano in questo ambito sviluppare nuovi pacchetti turistici (nuove destinazioni, nuovi servizi ecc) e monitorare costantemente l'attrattività e l'unicità della propria offerta.

Dapprima si andrà a contestualizzare il tema attraverso l'analisi del settore turistico e il ruolo dei tour operator. Successivamente si procederà ad analizzare il processo di sviluppo di un nuovo prodotto/servizio e il processo di sviluppo e monitoraggio di un pacchetto turistico. Infine sarà analizzato il caso di studio, ovvero l'agenzia di lingue ESL.

Indice

Abstract.....	II
Indice	III
Indice delle illustrazioni.....	1
Indice delle tabelle.....	2
1. Introduzione.....	3
2.1 Scopo e obiettivi.....	3
1.1 Metodologia e struttura del lavoro	4
2. Il settore turistico: ruolo ed evoluzione dei tour operator	5
2.1 Struttura del settore turistico.....	5
2.2 Cambiamenti determinati da internet.....	10
2.3 I tour operator.....	12
2.4 Il pacchetto turistico.....	16
3. Il processo di sviluppo di un prodotto/servizio	18
3.1 Le fasi del processo	19
3.2 Gli attori coinvolti.....	21
4. Processi di sviluppo e monitoraggio di pacchetti turistici.....	26
4.1 Peculiarità del processo di sviluppo di pacchetti turistici.....	26
4.2 Il monitoraggio dell'offerta	27
5. Metodologia.....	29
6. Il caso ESL: lo sviluppo di un nuovo pacchetto turistico	31
6.1 L'azienda ESL.....	31
6.2 Processo in uso per lo sviluppo di un nuovo pacchetto	34
7. Il caso ESL: monitoraggio del pacchetto turistico.....	43
7.1 Processo in uso per il monitoraggio della qualità del pacchetto turistico.....	43
8. Conclusioni.....	48
Bibliografia	50
Fonti elettroniche.....	51
Allegati	52
Allegato 1: Guida per l'intervista	53
Allegato 2: Questionario di valutazione soggiorno linguistico ESL	54

Indice delle illustrazioni

FIGURA 1: TIPOLOGIE DI FLUSSI TURISTICI SECONDO LA LORO PROVENIENZA E DESTINAZIONE FONTE: GRASSO, 2011	6
FIGURA 2: COMPONENTI DELLA DOMANDA TURISTICA FONTE: PINI, 2010	8
FIGURA 3: LA FILIERA DEL TURISMO FONTE: GARIBALDI, 2008	9
FIGURA 4: COMPOSIZIONE PACCHETTO TURISTICO FONTE: GARIBALDI, 2008	12
FIGURA 5: ATTIVITÀ DI UN TOUR OPERATOR: DALL'ANALISI DI MERCATO ALLA PARTENZA DEI CLIENTI FONTE: GARIBALDI, 2008	15
FIGURA 6: QUOTA DI MERCATO ADULTI 2012 FONTE: SALTA	33
FIGURA 7: GLOBAL ENGLISH LANGUAGE MARKET BY STUDENT NUMBERS 2012 FONTE: STUDY TRAVEL MAGAZINE, ISSUE DECEMBER 2013	34
FIGURA 8: PROCESSO DI MONITORAGGIO ESL FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA	44
FIGURA 9: AREE DI MIGLIORAMENTO, PROCESSO DI MONITORAGGIO ESL FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA	45
FIGURA 10: RIDEFINIZIONE PROCESSO DI MONITORAGGIO ESL FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA	47

Indice delle tabelle

TABELLA 1: UTILIZZO DI INTERNET PER LA VENDITA DEI PACCHETTI TURISTICI FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA SU DATI DISPONIBILI DALL' OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO _____	11
TABELLA 2: PROCESSO STAGE-GATE, DALL'IDEA AL LANCIO DEL PRODOTTO FONTE: SCHILLING, 2013_	22
TABELLA 3: PROCESSO DI SVILUPPO NUOVA DESTINAZIONE ESL FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA ____	35
TABELLA 4: IDENTIFICAZIONE AREE DI MIGLIORAMENTO FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA _____	39
TABELLA 5: RIDEFINIZIONE PROCESSO DI SVILUPPO NUOVA DESTINAZIONE ESL FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA _____	42

1. Introduzione

A conclusione del Master of Science in Business Administration è stata elaborata la presente tesi. L'obiettivo principale di questo lavoro è stato quello di dapprima andare a mappare e analizzare il processo di sviluppo di un nuovo pacchetto turistico (destinazione & servizi resi). Successivamente identificare come nel tempo ESL monitora la qualità del pacchetto turistico offerto.

Tramite questa tesi è stato possibile identificare le nuove sfide che i tour operator dovranno affrontare. L'avvento di internet ha profondamente sconvolto l'intero settore del turismo. I tour operator tradizionali, per continuare a competere in questo settore, dovranno riconfigurare il proprio business model. Diventa fondamentale per scongiurare la minaccia del "fai da te" e dei nuovi e-mediary, sviluppare nuovi pacchetti turistici e monitorare costantemente l'attrattiva e l'unicità della propria offerta. A seguito dell'analisi del settore del turismo e del ruolo dei tour operator è stato analizzato il caso pratico, l'agenzia di lingue ESL. L'agenzia ESL sviluppa soggiorni turistici ai fini dello studio di una lingua straniera. L'azienda è tra le agenzie leader del settore, offre soggiorni linguistici in oltre 200 destinazioni sparse in 40 paesi del mondo, dove vi è la possibilità di studiare più di 20 lingue differenti. Attualmente ESL sviluppa nuovi prodotti affidandosi unicamente all'esperienza decennale del product manager il quale segue personalmente l'intero progetto. La scelta di affidare l'intero processo di sviluppo di un nuovo prodotto ad un'unica persona, seppur di successo, espone l'azienda a numerosi rischi, tra cui la mancata diffusione delle competenze all'interno dell'azienda.

2.1 Scopo e obiettivi

Lo scopo di questo lavoro è quello di identificare possibili aree di miglioramento che saranno utili a implementare un nuovo processo di sviluppo del pacchetto turistico e a monitorare la qualità del pacchetto turistico nel tempo.

Gli obiettivi principali del lavoro sono:

- Mappare e analizzare il processo di sviluppo di un nuovo pacchetto turistico. Successivamente identificare come ESL monitora la qualità del pacchetto turistico offerto.
- Dopo aver effettuato l'analisi critica dei processi in uso dell'agenzia ESL, si identificheranno possibili aree di miglioramento utili a sviluppare nuove soluzioni organizzative per ESL.

1.1 Metodologia e struttura del lavoro

Inizialmente è stata svolta una ricerca bibliografica per contestualizzare il tema attraverso l'analisi del settore turistico, il ruolo dei tour operator e il processo di sviluppo e monitoraggio del pacchetto turistico. Successivamente è stato analizzato il caso pratico, l'agenzia ESL.

Il capitolo 2 del lavoro è dedicato a alla contestualizzazione del settore del turismo e del ruolo dei tour operator. I capitoli successivi 3 e 4 si soffermano sull'analisi del processo di sviluppo di un nuovo prodotto/servizio e sulle peculiarità nello sviluppo di pacchetti turistici. Dopo il capitolo 5 dedicato alla metodologia, i capitoli 6 e 7 sono incentrati all'approfondimento del caso pratico. Come ESL sviluppa un nuovo prodotto e come monitora nel tempo la qualità dell'offerta.

2. Il settore turistico: ruolo ed evoluzione dei tour operator

2.1 Struttura del settore turistico

Il turismo è la pratica, l'azione svolta da coloro che viaggiano e visitano luoghi a scopo di svago, conoscenza e istruzione.¹

Il turismo è una materia prettamente “emozionale”. Quando il turista decide di organizzare un viaggio verso una destinazione da lui scelta, preferendola ad un'altra, asseconda il suo lato emotivo, le sue sensazioni e le sue preferenze. Acquistare un viaggio, scegliere la meta ideale dove trascorrere le vacanze, recarsi verso una destinazione che tanto è stata desiderata è frutto di emozioni e sensazioni che non possono essere paragonate alla scelta della pizza del sabato sera con gli amici. Nel processo di scelta del viaggio il turista “dà voce alle sue emozioni”.

Il prodotto turistico è un bene intangibile, non può essere toccato con mano e non dà la possibilità di verificarne le caratteristiche e la qualità prima del suo utilizzo. Quando il turista acquista la vacanza, non acquista soltanto i servizi turistici erogati dagli operatori turistici. Acquista soprattutto l'esperienza che solamente quel determinato viaggio può fargli vivere. Il turista ripone nel viaggio aspettative, suggestioni ed emozioni che non possono essere quantificate numericamente. È proprio la sua intangibilità a rendere il prodotto turistico particolarmente complesso nel definire quali motivazioni spingono un turista a recarsi in una località piuttosto che in un'altra. Sono quindi le aziende erogatrici di servizi turistici a dover soddisfare le esigenze dei turisti, instaurando un rapporto che va oltre il semplice acquisto del viaggio.

Il settore del turismo è composto da due gruppi di imprese che rappresentano l'offerta turistica: le imprese intermediarie che mettono in contatto la domanda con l'offerta (tra cui le agenzie di viaggio e i tour operator) e le imprese fornitrici che erogano i propri servizi nella località turistica. La domanda turistica rappresenta tutti i clienti-turisti che, secondo le loro esigenze, scelgono di effettuare un determinato viaggio in una determinata destinazione usufruendo dei servizi messi a disposizione. I motivi che spingono un viaggiatore a spostarsi dalla propria abitazione verso un'altra destinazione possono essere molteplici: per svago, per lavoro o per altri motivi (studio, salute, religione, varie) come si evince dalla figura nr. 2. Il turista è colui che viaggia dalla sua residenza verso una località dove vi permane per più di 24 ore e meno di un anno. Il turismo può ulteriormente essere suddiviso in funzione dei flussi che genera, ovvero gli spostamenti che il turista effettua in base alla localizzazione della destinazione scelta.

¹ Organizzazione mondiale del turismo

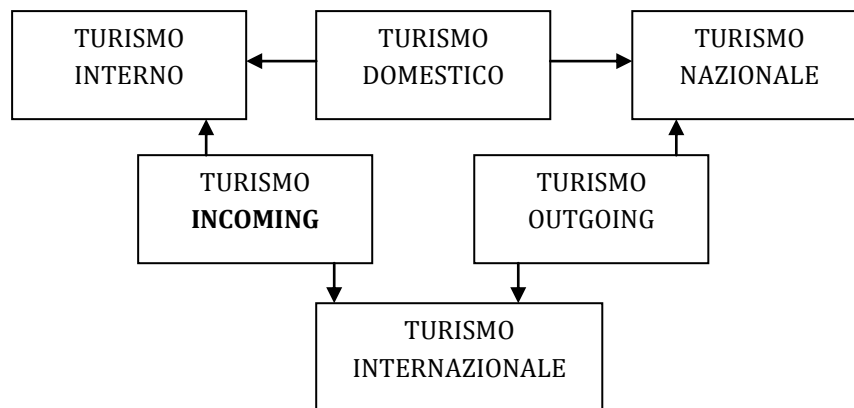


Figura 1: Tipologie di flussi turistici secondo la loro provenienza e destinazione

Fonte: Grasso, 2011

La filiera nel turismo

La filiera del turismo è rappresentata dall'insieme delle imprese turistiche che offrono i propri servizi per il cliente finale, il turista. Ogni singolo operatore si distingue per l'organizzazione e per la tipologia di prodotto/servizio offerto. La filiera è un sistema integrato di creazione del valore. Ogni singolo operatore della filiera offre il proprio servizio che, combinato con i servizi erogati dalle altre imprese turistiche, compone il pacchetto turistico. La collaborazione e la cooperazione tra gli operatori turistici è fondamentale per la creazione di un prodotto turistico competitivo, in grado di soddisfare le esigenze del turista.

La filiera turistica è suddivisa in tre aree: la domanda, l'offerta e l'intermediazione dove all'interno di ognuna troviamo le imprese operatrici del settore.

Come mostra la figura nr. 3, l'offerta raggruppa le aziende che offrono i servizi al turista:

- attività ricettive: servizi di pernottamento tra cui hotel, ostelli, campeggi, villaggi turistici,...
- attrazioni: servizi gestiti da diversi operatori tra cui musei, terme, siti archeologici, centri sportivi,...
- trasporto: aereo, ferroviario, marittimo, su strada;
- attività legate alla balneazione: stabilimenti balneari per il turismo;
- produzione e gestione di eventi aggregativi: organizzazione di congressi, manifestazioni, fiere, raduni religiosi,...
- servizi pubblici: enti pubblici volti al coordinamento, promozione, controllo della località turistica;
- attività di somministrazione: bar, ristoranti, pizzerie, osterie,...

Le aziende intermediarie sono:

- tour operator: progettano e organizzano viaggi e soggiorni attraverso l'offerta di pacchetti turistici inseriti nei propri cataloghi;
- tour organizer: organizzano viaggi su richiesta del cliente;
- agenzie viaggio: offrono al turista la possibilità di prenotare il viaggio organizzato o singoli servizi;
- ricettivisti: operatori che organizzano e vendono servizi dalla destinazione turistica tra cui visite, escursioni;
- GSA General Sales Agent: agenti di grandi aziende turistiche che rappresentano in esclusiva, si occupano di attività commerciali dell'azienda;
- wholesaler o grossisti: acquistano grandi quantitativi di un servizio turistico e li rivendono a utenti specifici;
- internet company: intermediari turistici che operano esclusivamente online;
- altri intermediari: nuovi canali di vendita dedicati ai viaggi offerti da imprese appartenenti ad altri settori (aziende di vendita al dettaglio che offrono viaggi es. ALDI Suisse).

Infine la domanda di prodotti turistici dove troviamo il consumatore finale, il turista.

La domanda turistica, rappresentata dalla somma di tutti i turisti, può essere analizzata da due prospettive differenti. Da un lato vi sono le motivazioni che spingono il turista a spostarsi verso una destinazione, mentre dall'altro lato vi è la richiesta di specifici servizi combinati tra di loro che permettono di effettuare il viaggio. La conoscenza delle differenti tipologie di turista permette alle aziende di adattare i propri servizi alla soddisfazione delle esigenze del futuro viaggiatore e in particolar modo permette all'azienda o alla destinazione di specializzarsi in un determinato segmento di mercato. Ticino Turismo promuove il nostro cantone come luogo ideale per fiere e congressi grazie alla sua posizione nel cuore dell'Europa e ai vari collegamenti che permettono il facile raggiungimento. Il loro slogan è: Come for business, Stay for lifestyle.²

Nel turismo, la scelta d'acquisto del prodotto turistico, segue tre fasi: la motivazione, la percezione e l'apprendimento (Pini, 2010). La motivazione che spinge una persona a decidere di effettuare un viaggio è la realizzazione del bisogno in acquisto. Ogni viaggio è il frutto di una motivazione: il bisogno dello studio di una nuova lingua spinge il futuro studente a raccogliere informazioni in merito a un possibile soggiorno linguistico. Successivamente nella fase della percezione il futuro turista cerca informazioni relative alla vacanza e in ultima fase avviene la scelta del viaggio. La figura nr. 2 illustra le varie tipologie di turismo.

² <http://meetings.ticino.ch/it/>

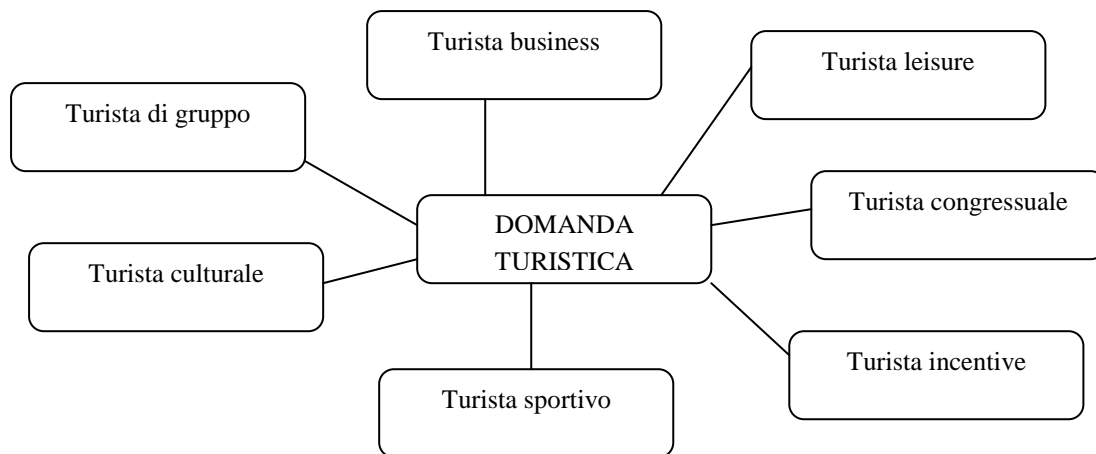


Figura 2: componenti della domanda turistica
Fonte: Pini, 2010

L'offerta turistica è invece rappresentata dalle aziende erogatrici di servizi turistici. La figura nr. 3 della filiera nel settore turistico suddivide gli operatori in base all'attività svolta: attività ricettive, attrazioni, trasporti, attività legate alla balneazione, produzione e gestione di eventi aggregativi, servizi pubblici e attività di somministrazione. Attraverso l'assemblaggio dei servizi offerti da ogni operatore le aziende intermedie, ad esempio i tour operator, compongono il pacchetto turistico. Il settore turistico è contraddistinto da una forte concorrenza, non solo tra le aziende rivali nella loro area di attività, ma soprattutto tra le destinazioni le quali attraverso azioni di marketing cercano di attrarre il maggior numero di turisti. Infine la minaccia del "fai da te" tramite internet ha provocato la disintermediazione del settore dove il turista ha la possibilità di confezionarsi autonomamente il proprio pacchetto turistico.

La filiera nel turismo

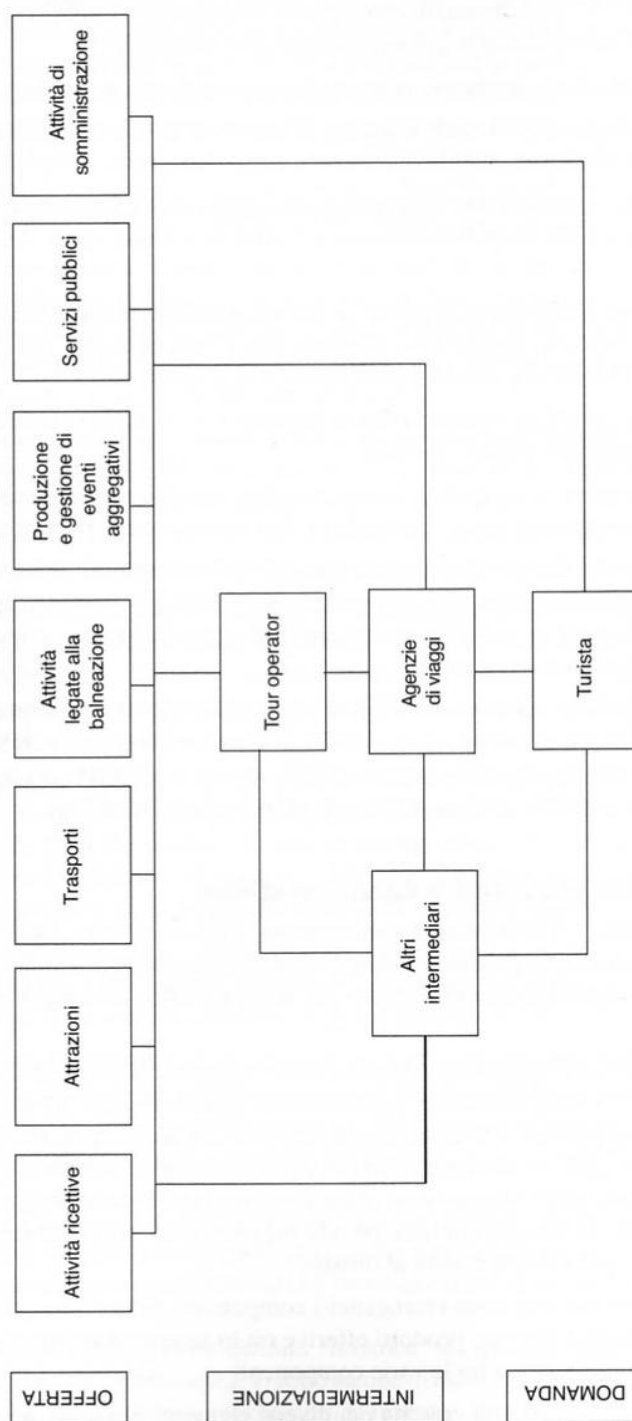


Figura 3: La filiera del turismo
Fonte: Garibaldi, 2008

2.2 Cambiamenti determinati da internet

Nel corso degli ultimi anni il settore del turismo ha subito notevoli e profondi cambiamenti che hanno scardinato e sconvolto la classica gestione delle imprese turistiche. La digitalizzazione, la globalizzazione, la liberalizzazione, l'avvento di internet sono solo alcuni fattori che hanno contribuito a destabilizzare l'intero settore. Lo scenario è mutato, la concorrenza non è ormai solo tra imprese concorrenti ma, oggi più che mai, con il consumatore (turista) che tramite il "fai da te" è diventato l'organizzatore del proprio pacchetto turistico.

Il cliente di oggi oltre ad essere più informato e consapevole, dispone di tutte le informazioni necessarie per il confezionamento del proprio viaggio; informazioni in merito ad hotel, trasporto e destinazione. Il rapporto tra la domanda di servizi turistici e l'offerta di essi è diretto, non prevede l'attività di collegamento offerta dagli intermediari. Le imprese turistiche hanno modificato radicalmente la distribuzione (vendita) dei propri prodotti utilizzando anche e soprattutto la rete come mezzo di comunicazione e distribuzione. La presenza online dell'impresa garantisce maggior trasparenza al turista e permette la consultazione diretta dell'offerta. Il turista di oggi viaggia spesso e per brevi periodi, le vacanze sono più corte e frammentate sull'arco dell'intero anno. Il consumatore richiede un prodotto su misura e personalizzato alle proprie esigenze, non si accontenta più di prodotti di massa standardizzati. Il turista non acquista un bene tangibile ma una vacanza e in essa ripone aspettative, sentimenti e desideri che non potranno essere riparati o sostituiti se il viaggio non lo soddisfa pienamente.

Internet, oltre al vantaggio di raggiungere in breve tempo un ampio pubblico, offre al consumatore grandi quantità di informazioni che utilizza per confrontare e scegliere i servizi che usufruirà nella destinazione. Il grande successo di internet nel settore del turismo e l'utilizzo della rete come mezzo di scambio, raccolta ed elaborazione di informazioni è da riscontrare nell'intangibilità e immaterialità del servizio. Il web offre agli operatori turistici la possibilità di presentare online la propria offerta sempre aggiornata. Al contrario dell'offerta cartacea di cataloghi, che dopo la stampa e non potrà essere aggiornato fino alla successiva ristampa.

Un ulteriore stravolgimento dovuto all'avvento di internet lo si riscontra nella disintermediazione del settore dove le imprese intermediarie hanno "pagato il prezzo più caro". Le imprese intermediarie tradizionali sono sempre più minacciate dalla concorrenza online delle imprese fornitrici di servizi, quali vettori, alberghi. La commercializzazione online dei propri prodotti e il rapporto diretto con il cliente sono i fattori di successo dei nuovi concorrenti intermediari del settore turistico. Il vantaggio competitivo che gli e-mediary (intermediari online) offrono è l'immediatezza tra il processo di scelta e d'acquisto. Le offerte online sono costantemente aggiornate, arricchite da nuove proposte e scontate quando la data di partenza si avvicina (last minute). Le imprese integrate a monte della filiera, grazie a internet, hanno la possibilità di distribuire direttamente i propri servizi, rinunciando al servizio delle imprese intermediarie (tour operator e agenzie di viaggio).

Il nuovo consumatore preferisce affidarsi ad internet per l'organizzazione del proprio viaggio preferendo il canale diretto all'intermediario tradizionale. Il grande successo delle imprese online quali Expedia, Booking.com, Lastminute.com confermano come la rete abbia modificato le abitudini d'acquisto del consumatore, soprattutto nel settore turistico.

Da un'indagine sul turismo organizzato internazionale effettuata dall'ISNART (Istituto nazionale ricerche turistiche) emerge che il 40% delle vendite complessive realizzate nel 2012 di pacchetti turistici sono state effettuate online. La tabella nr. 1 evidenzia che in Svizzera nel 2012 il 42.6% del totale delle vendite di pacchetti turistici è stato effettuato per mezzo del canale distributivo online.

Utilizzo di internet per la vendita dei pacchetti: quota sul totale vendite (%) – confronto 2012/2013

	2012	2013
AUSTRIA	46.7	21.5
FRANCIA	46.0	33.8
GERMANIA	26.0	48.8
REGNO UNITO	55.2	47.3
SPAGNA	37.4	42.5
SVIZZERA	42.6	22.0
USA	46.1	37.2

Tabella 1: *utilizzo di internet per la vendita dei pacchetti turistici*

Fonte: *Elaborazione propria su dati disponibili dall' Osservatorio nazionale del turismo*

L'avvento dei nuovi intermediari online ha portato alla nascita di nuovi business model innovativi focalizzati nel coinvolgimento del cliente durante l'intero processo d'acquisto. La scelta della vacanza diventa così una "customer experience". Da uno studio effettuato da TEXT100 è emerso che i fattori più importanti nella scelta di un viaggio sono il passaparola di amici e parenti, la ricerca su internet e al terzo posto i siti web dei fornitori. Inoltre il 44% degli intervistati afferma che internet è la fonte primaria di raccolta di informazioni per mezzo di blogger e siti specialisti come Tripadvisor.

Da un recente articolo pubblicato dalla CNN dove si analizza il mercato online dei siti per la prenotazioni di viaggi è emerso che Booking.com è il sito online con più traffico con 108 milioni di visite nel mese di ottobre 2013.³

Un ulteriore vantaggio offerto dalla rete è la possibilità di "monitorare" il turista mentre naviga nel sito internet, osservando le "tracce" che lascia durante la ricerca del servizio offerto al migliore prezzo. Attraverso tali interazioni tra consumatore e impresa online, le aziende hanno a disposizione un ampio bacino di informazioni che permettono la maggiore conoscenza del consumatore. Il sito internet tripadvisor.com è una comunità virtuale del settore turistico, dove i

³ Most popular online booking sites for travelers, CNN

consumatori-turisti possono condividere l'esperienza vissuta durante un viaggio e discuterne con altri utenti attraverso una sorta di passaparola online.

2.3 I tour operator

Si definisce tour operator quel soggetto imprenditoriale che svolge in nome proprio l'attività di produzione e organizzazione dei pacchetti di viaggio attraverso contratti con fornitori, assumendosi diversi livelli di rischio (noleggio charter, vuoto pieno, allotment alberghieri con o senza diritto di recesso). (Sangalli, 2002)

I tour operator (anche chiamati grossisti o wholesaler) ricoprono il ruolo di intermediari della filiera del turismo. I tour operator, mediante processi di selezione e coordinamento dei servizi offerti dagli operatori turistici, mettono in relazione la domanda e la destinazione turistica. Il prodotto finale offerto ai consumatori è il pacchetto turistico, frutto della combinazione dei servizi necessari per il soggiorno in una determinata località turistica. La Federazione svizzera delle agenzie di viaggi annovera 835 membri attivi tra cui agenzie di viaggio, tour operator e agenzie qualificate per l'incoming.⁴

L'attività produttiva dei tour operator è l'assemblaggio e la combinazione dei diversi servizi turistici che permettono al turista-consumatore di raggiungere e trascorrere del tempo in una località da lui scelta. Come possiamo vedere dalla figura qui di seguito, il pacchetto turistico è composto da servizi quali il trasporto, il pernottamento, i vari trasferimenti e le attività culturali e ricreative.

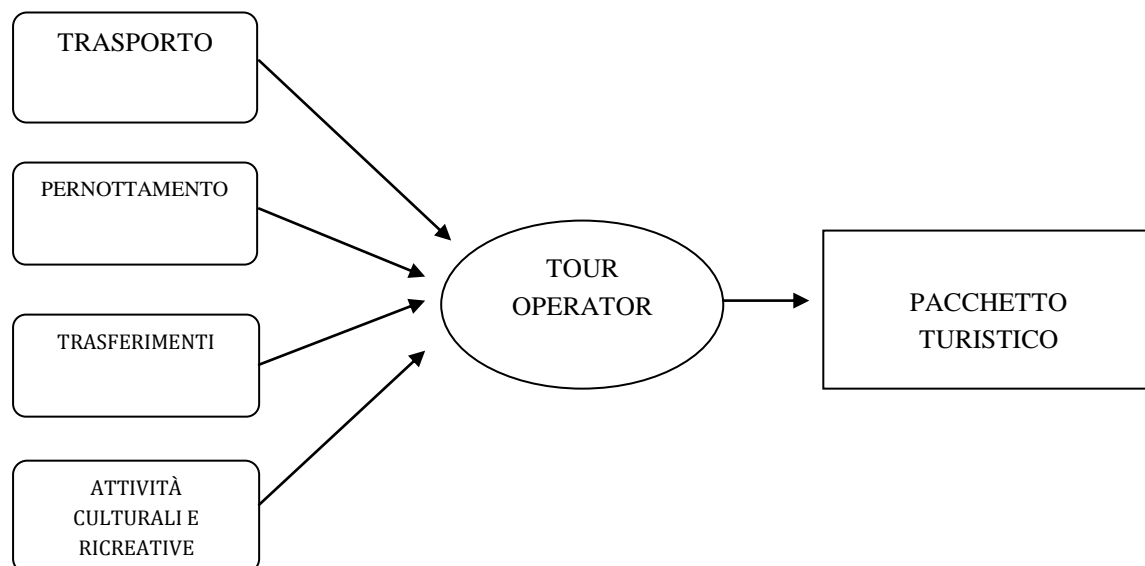


Figura 4: composizione pacchetto turistico
Fonte: Garibaldi, 2008

⁴ <http://www.srv.ch/fr/hn/wirueberuns/>

I tour operator offrono varie tipologie di pacchetti turistici tra cui è il pacchetto “tutto compreso”. L'attività produttiva dei tour operator raggruppa tre diverse tipologie di pacchetti turistici: il pacchetto su misura, il pacchetto offerto al pubblico e i servizi incoming. Il pacchetto su misura è confezionato rispecchiando le specifiche esigenze del cliente. Il tour operator, dopo un'approfondita conoscenza del cliente e dei suoi bisogni, sviluppa il pacchetto su misura (taylor made) che meglio risponde al viaggio sognato dal cliente. La clientela che maggiormente richiede il pacchetto su misura sono gruppi che condividono gli stessi interessi come classi scolastiche, pellegrinaggi religiosi. I pacchetti offerti al pubblico invece sono i classici pacchetti tutto compreso pubblicizzati attraverso cataloghi. L'offerta al pubblico di questa tipologia di pacchetti è ampia con lo scopo di soddisfare anche i segmenti di clientela più esigenti. Attraverso la creazione di linee di prodotto i tour operator hanno la possibilità di distinguere l'offerta in base alla destinazione turistica. Infine i servizi incoming hanno l'obiettivo di aiutare il turista durante la sua permanenza nella destinazione. I servizi incoming sono offerti da agenzie che si trovano nel territorio d'arrivo del turista. Tra i servizi maggiormente richiesti troviamo i transfer dal luogo d'arrivo all'hotel, le visite ed escursioni che permettono di meglio conoscere la cultura della destinazione, collaborazioni con aziende ricettive per la promozione delle aziende locali ecc.

Gli elementi distintivi dell'attività dei tour operator sono: (Garibaldi, 2008)

- continuità di programmazione;
- realizzazione dei cataloghi;
- capacità di effettuare operazioni charter;
- innovazione di prodotto-destinazioni.

Il mix di questi elementi permette ai tour operator di continuare a operare in questo nuovo scenario cercando di continuare a essere competitivi nel settore del turismo.

Come mostra la figura nr. 5 il processo di sviluppo di un nuovo pacchetto turistico è composto da dodici fasi. La peculiarità principale del processo di sviluppo la riscontriamo nella fase relativa ai contatti con i fornitori. L'identificazione e la scelta delle aziende fornitrici dei servizi per la produzione del pacchetto turistico (aziende ricettive) è la fase più importante nella pianificazione del pacchetto turistico. Cercare aziende fornitrici di servizi di qualità non è solamente importante per la soddisfazione del consumatore, ma lo è soprattutto per l'immagine e la reputazione del tour operator. Continui cambiamenti di collaborazioni con i fornitori potrebbero essere interpretati come segnali di scarsa qualità dell'offerta da un lato, e scarsa efficienza nella selezione dei fornitori dall'altro lato. Dopo aver selezionato l'impresa più idonea, si procede a stipulare un contratto tra le due parti che ha come oggetto l'erogazione dei servizi. Esistono due tipologie di contratto: il contratto commitment e il contratto allotment.

Il contratto commitment, vuoto per pieno, prevede il pre acquisto in blocco di servizi ad un prezzo concordato tra le due parti. Inoltre il tour operator preacquistando tali servizi si espone al rischio

dell'invenduto. Il contratto allotment prevede la prenotazione in blocco dei servizi i quali devono essere usufruiti entro una data pattuita tra le due parti. Il tour operator non si espone al rischio del venduto ma dovrà pagare un prezzo più alto rispetto al contratto commitment.

La configurazione del pacchetto turistico, il suo confezionamento, non presenta grandi potenzialità innovative. Il processo di sviluppo di un nuovo pacchetto presenta essenzialmente le medesime caratteristiche, risulta quindi poco affine a grandi innovazioni di processo. I tour operator però hanno la possibilità di proporre nuove destinazioni non ancora offerte dalla concorrenza da inserire nell'offerta.

Il ruolo dei tour operator è quello di informare la domanda, mettere in contatto i vari fornitori di servizi turistici con i potenziali consumatori. Le ragioni che spingono il cliente a scegliere di acquistare un pacchetto turistico sono molteplici. Innanzitutto l'acquisto di un pacchetto tutto compreso permette di risparmiare tempo al turista che non deve cercare informazioni autonomamente. I tour operator che operano nel settore turistico garantiscono una grande conoscenza ed esperienza nel campo, fattori che infondono sicurezza e protezione nel consumatore. Non da ultimo il fattore prezzo, infatti l'acquisto di un pacchetto turistico tutto compreso permette di risparmiare sul prezzo finale al contrario dell'acquisto di ogni singolo servizio. Anche per i fornitori di servizi il fattore economico è molto importante. Tramite gli accordi stipulati con i tour operator quest'ultimi godono di tariffe speciali che li assicura per un certo volume di vendite.

Il "fai da te" del turista impone agli intermediari di riconfigurare il proprio modello di business. Per continuare a essere competitivi i tour operator dovranno rafforzare il proprio core business specializzandosi in determinati segmenti di mercato.

Il tour operator italiano Brevivet grazie alla specializzazione in viaggi culturali e di carattere religioso è leader di settore. Dal 2000 Brevivet confeziona pacchetti turistici tutto compreso per il turista che desidera effettuare pellegrinaggi verso luoghi di culto. Gli itinerari più richiesti sono i pellegrinaggi verso la Terra Santa in Israele, fiore all'occhiello del tour operator.

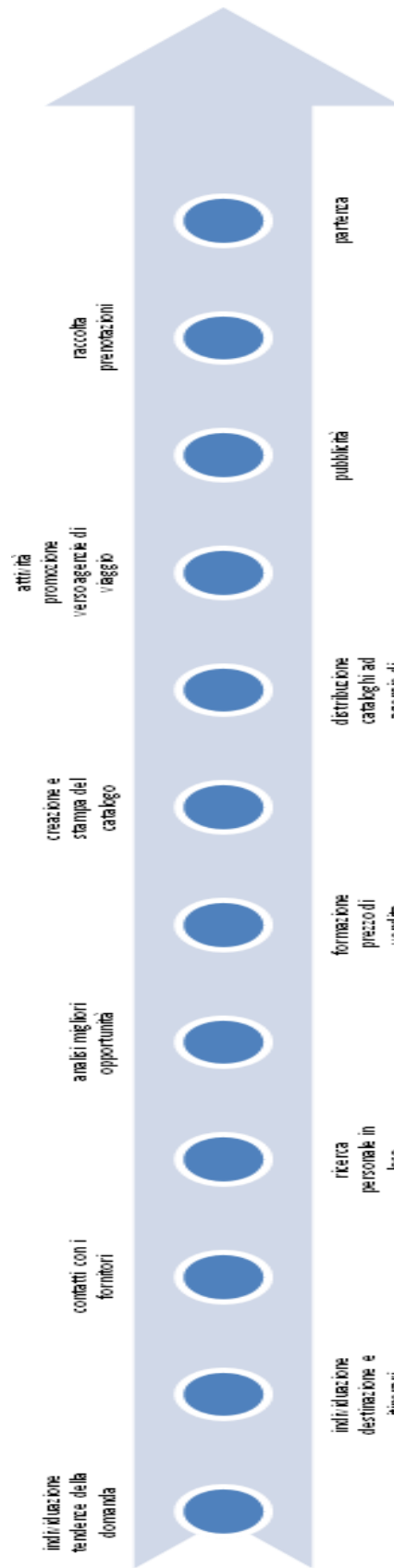


Figura 5: Attività di un tour operator: dall'analisi di mercato alla partenza dei clienti
Fonte: Garibaldi, 2008

2.4 Il pacchetto turistico

Il prodotto offerto dai tour operator è il pacchetto turistico, combinazione di almeno due servizi turistici che permettono di raggiungere la destinazione prescelta dove la durata minima è di 24 ore ed il prezzo a cui offerto è forfettario. Esistono varie tipologie di pacchetti turistici. Il più conosciuto è il pacchetto “tutto compreso” il quale include un servizio ricettivo, un servizio di trasporto e/o un servizio aggiuntivo. I tour organizzati rappresentano un ulteriore forma di pacchetto turistico che prevede la visita di numerose località attraverso l'organizzazione prestabilita prima della partenza. La combinazione di tour e soggiorno è la terza forma di pacchetto turistico, prevede il soggiorno presso una destinazione e la possibilità di abbinare la visita organizzata di ulteriori località. L'escursioni se hanno durata superiore alle 24 ore sono anch'esse considerate pacchetti turistici e permettono al turista di conoscere maggiormente la località. Un'ultima forma di pacchetto turistico che ha riscosso molto successo negli ultimi anni è la crociera. Pur non essendo il classico pacchetto turistico è anch'esso confezionato dai tour operator specializzati nelle crociere. La vendita di servizi turistici isolati (trasporto, ricettivi) permette di raggiungere una clientela più indipendente che preferisce occuparsi personalmente della produzione del proprio viaggio.

Le caratteristiche del prodotto–viaggio sono: (Grasso, 2011)

- La complessità: ogni viaggio, pur essendo pianificato prima della partenza, è caratterizzato da varianti che non possono essere controllati a priori.
- L'immaterialità: il pacchetto turistico è la combinazione di servizi intangibili confezionati prima della partenza del turista, non possono essere sperimentati prima dell'acquisto. Il pacchetto turistico assemblato per soddisfare una tipologia di clientela non è indenne a imprevisti che si possono verificare durante il viaggio.
- La contemporaneità fra l'erogazione e il consumo: la progettazione del pacchetto turistico avviene con largo anticipo rispetto alla partenza del turista. I tour operator devono essere in grado di prevedere l'andamento delle vendite, di conoscere il mercato e i bisogni della domanda. È fondamentale che i tour operator aggiornino costantemente la propria offerta lanciando pacchetti turistici competitivi.
- L'eterogeneità: ogni viaggio è differente da un altro, pur presentando la medesima composizione di servizi. Ogni cliente vive le proprie emozioni durante il viaggio.

Processo di sviluppo pacchetto turistico

Il processo di sviluppo di un nuovo pacchetto turistico è suddiviso in varie fasi. La messa in catalogo di una nuova destinazione prevede più di un anno mentre l'aggiornamento di una destinazione già esistente prevede tempi più brevi, 8-10 mesi.

Le prime fasi consistono nell'analisi del mercato e lo studio approfondito delle esigenze dei nuovi consumatori per identificare i bisogni che non sono ancora soddisfatti. Successivamente, oltre a identificare il consumatore target, è importante quantificare la domanda. Effettuare delle previsioni che evitino di sovrastimare o sottostimare le prenotazioni.

Una volta identificate l'esigenze del mercato e analizzato cosa il mercato offre, i tour operator dovranno recarsi presso i fornitori di servizi turistici per identificare i futuri partner. Successivamente si analizza la concorrenza (punti di forza e di debolezza) per identificare quali opportunità non sono state identificate. Dopo le fasi d'analisi il tour operator definisce e sviluppa il nuovo pacchetto turistico.

La letteratura esistente in merito al processo di sviluppo di un nuovo pacchetto turistico è scarsa e frammentata. Sarà pertanto approfondito il tema facendo riferimento alla letteratura generale di management sul processo di sviluppo di un nuovo prodotto/servizio.

3. Il processo di sviluppo di un prodotto/servizio

Lo scenario con cui oggi le aziende sono confrontate è un mercato sempre più competitivo e vulnerabile. La ricerca del prodotto innovativo da lanciare nel mercato, il prodotto che sconfigge la concorrenza e aiuta l'azienda a trarne un vantaggio competitivo, spinge le imprese a sviluppare prodotti senza definire una solida strategia. Così le imprese avviano progetti fallimentari che, oltre a comportare dei costi non recuperabili, allungano ulteriormente i tempi del ciclo di sviluppo di un ulteriore nuovo progetto. Lo sviluppo di un nuovo prodotto è probabilmente il processo più complesso da gestire per un'azienda. Risulta quindi fondamentale, per il successo dell'impresa, che il team responsabile del processo di sviluppo del un nuovo prodotto definisca dettagliatamente cosa sarà fatto, da chi e qual è l'obiettivo. La pratica però insegna che non sempre è possibile conquistare l'approvazione del management aziendale. Definire quindi in modo semplice e chiaro il processo di sviluppo aiuta il team leader a difendere la validità del progetto per trovare il consenso da parte del management. Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto è principalmente suddiviso in tre fasi: riconoscere l'idea, sviluppare l'idea e implementare l'idea (Otto, Wood, 2001)

Oltre a essere pianificato e approvato il processo di sviluppo di un nuovo prodotto deve perseguire tre obiettivi fondamentali: massimizzare la soddisfazione del cliente, ridurre i tempi del ciclo di sviluppo e controllare i costi di sviluppo (Schilling, 2013)

Massimizzare la soddisfazione del cliente

L'impresa che intende investire nello sviluppo di un nuovo prodotto deve analizzare innanzitutto il mercato di riferimento, a quali clienti è indirizzato il nuovo prodotto. Il nuovo prodotto dovrà disporre di nuove caratteristiche che sappiano soddisfare i bisogni dei clienti. Un'approfondita conoscenza del mercato e rispettivamente della domanda, permette all'azienda di identificare quali caratteristiche del prodotto dovranno essere sviluppate e implementate, per scongiurare la messa in mercato di un prodotto che non è in grado di attrarre il consumatore o che è già presente attraverso prodotti concorrenti.

Ridurre i tempi del ciclo di sviluppo

La tempistica dell'entrata nel mercato del nuovo prodotto è fondamentale. Entrare troppo tardi nel mercato potrebbe spingere il cliente ad acquistare i prodotti della concorrenza. Per questo motivo sono da evitare tempi lunghi di sviluppo di un nuovo prodotto. Le aziende che lanciano i propri prodotti nelle prime fasi possono godere di numerosi vantaggi. Innanzitutto essendo i first mover nel mercato non hanno concorrenti. Secondariamente accorciare il ciclo di sviluppo di un nuovo prodotto e anticipare il lancio, permette all'azienda di adattare o modificare il prodotto in base alla risposta del mercato. Inoltre l'azienda ha l'opportunità di innescare e stimolare altre imprese a sviluppare prodotti complementari.

Secondo Griffin autore dell'articolo "Product development cycle time for business-to-business products" pubblicato nel 2002, le aziende che non conoscono le differenti tempistiche che caratterizzano ogni singolo processo di sviluppo di un nuovo prodotto (ogni prodotto richiede un determinato tempo per essere sviluppato), non quantificano le risorse necessarie per completare il progetto e non pianificano la data del lancio del nuovo prodotto si affidano alla fortuna piuttosto che alla realtà. L'articolo presenta un'analisi su quale sia la "giusta" durata del processo di sviluppo di un nuovo prodotto. Conoscere in anticipo la durata dell'intero processo di sviluppo del prodotto, dall'idea al lancio, aiuta le aziende a pianificare e controllare il flusso degli articoli immessi nel mercato e soprattutto ad allocare le risorse necessarie per l'intero progetto.

Controllare i costi di sviluppo

È importante monitorare i costi di sviluppo del prodotto durante tutte le fasi del processo. Un processo di sviluppo efficiente permette all'impresa di controllare periodicamente i costi di sviluppo del progetto. Per monitorare e misurare la performance dei processi di sviluppo vi sono numerosi sistemi che permettono all'azienda, tramite i feedback ottenuti, di intervenire e migliorare il processo di sviluppo in uso. Una valutazione del processo di sviluppo in uso può offrire informazioni su come sono state allocate le risorse, in che modo l'azienda seleziona i progetti da sviluppare, come formare il team interdisciplinare responsabile dello sviluppo del nuovo prodotto. Grazie a queste misurazioni il management ha la possibilità di seguire maggiormente lo sviluppo del prodotto e di identificare le aree che necessitano interventi.

3.1 Le fasi del processo

Attualmente vi sono numerosi modelli e strumenti che si focalizzano sul processo da implementare per sviluppare un nuovo prodotto. Le imprese hanno la possibilità di adottare tali modelli e in seguito personalizzarli in base alle caratteristiche dell'azienda e del prodotto da sviluppare. Tra i modelli più diffusi troviamo il QFD, Quality Function Deployment, nato in Giappone. Questo modello prevede il miglioramento della comunicazione attraverso i vari dipartimenti dell'azienda coinvolti dallo sviluppo del nuovo prodotto. Il team responsabile del progetto dovrà, attraverso l'elaborazione della matrice della "casa della qualità", mettere in relazione le esigenze e preferenze del cliente con le caratteristiche e gli attributi del prodotto. L'utilizzo di questo strumento permette uno scambio di informazioni nel team di progetto e grazie al coinvolgimento dei clienti in fase di sviluppo, di lanciare nel mercato prodotti che rispondono alle esigenze dei clienti. Il metodo DFM, Design for Manufacturing, prevede di coinvolgere la produzione nelle prime fasi della progettazione del nuovo prodotto. Attraverso la definizione di regole si cerca di semplificare il processo di produzione, di ridurre i tempi di realizzazione, di ridurre i costi di produzione e di aumentare la qualità del prodotto. Il sistema CAD, Computer-Aided Design, utilizza programmi informatici avanzati di progettazione tridimensionale in grado di riprodurre in 3D il prodotto in tutte le sue

componenti. Questo metodo permette ai progettisti di seguire in realtime l'avanzamento della produzione del prodotto attraverso la visione virtuale, evitando così la produzione di prototipi. L'utilizzo di questi software informatici in 3D permettono la visione aggiornata del futuro prodotto, la riduzione dei tempi, dei costi del ciclo di sviluppo e il coinvolgimento dei clienti attraverso la visualizzazione del prodotto. Infine il modello stage-gate (fase-cancello) approfondito in questa tesi.

Il modello stage-gate (Cooper metà anni '80) nasce con l'obiettivo di trasformare una nuova idea in un nuovo prodotto vincente. Attraverso il superamento di punti di sbarramento si accede allo stadio successivo. L'obiettivo dei punti di sbarramento consiste nel monitorare l'evoluzione del processo lungo tutto gli stadi, con lo scopo di decidere se continuare nello sviluppo del nuovo prodotto (go), interromperlo (kill), sospenderlo (hold) o modificarlo (change). I punti di sbarramento hanno il ruolo di checkpoint, di controllo della qualità, per verificare la validità del progetto. Ogni sbarramento è strutturato da tre elementi: le informazioni di base dove si presentano i risultati delle attività svolte nello stadio precedente, i criteri di misurazione che valutano se le attività svolte nello stadio precedente permettono al progetto di accedere alla fase successiva e il risultato della valutazione (go-kill-hold-change) affiancato da un piano d'azione con obiettivi e tempi per procedere alla fase successiva. Il progetto è affidato a un team interdisciplinare responsabile di raccogliere in ogni stadio le informazioni necessarie per mettere al processo di passare allo stadio successivo o di intervenire tempestivamente dove necessario per ridurre il rischio di interrompere il progetto. Ogni stadio è contraddistinto da differenti attività eseguite in parallelo per rendere partecipe ogni membro del team. Raccogliere tutte le informazioni permette inoltre di abbassare il livello di incertezza, di accedere allo stadio successivo e di monitorare i costi di ogni fase che aumentano al passaggio allo stadio successivo. L'utilizzo di questo modello permette all'azienda di velocizzare e di migliorare la qualità di esecuzione delle attività svolte per lo sviluppo di un nuovo prodotto. Il successo di questo modello lo si riscontra dalle cifre, l'80% delle aziende del nord America implementano il modello stage-gate durante lo sviluppo di un nuovo prodotto.⁵ Inoltre le aziende che adottano questo modello, oltre a usufruire dei benefici discussi, dichiarano che diminuiscono i casi di fallimento e aumento le percentuali di successo. I tempi d'entrata nel mercato del nuovo prodotto si riducono, migliora la collaborazione e la comunicazione all'interno del team e con l'azienda, migliora l'allocazione efficace ed efficiente delle risorse scarse.⁶

Come mostra la tabella nr. 2 il processo è suddiviso in cinque stadi, preceduti dallo stadio 0 relativa all'idea scatenante lo sviluppo del nuovo prodotto. Durante lo stadio 1 il team svolge analisi preliminari per definire lo scopo del progetto. Nello stadio successivo il team elabora il piano di business includendo la definizione del progetto e del prodotto da sviluppare e l'analisi di mercato. Nello stadio 3 il team inizia lo sviluppo effettivo del nuovo prodotto attraverso la creazione del

⁵ http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_sevenhabits.php

⁶ http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_full.php

design di produzione. Lo studio successivo prevede il test e le prove della validità del nuovo prodotto. L'ultimo stadio prevede il lancio del prodotto nel mercato e la produzione effettiva del nuovo prodotto. Terminato il processo di sviluppo del nuovo prodotto il team revisiona e analizza i risultati dalle vendite.

3.2 Gli attori coinvolti

Molte aziende durante il processo di sviluppo di un nuovo prodotto coinvolgono i clienti e i fornitori per trarre in anticipo spunti da sfruttare per poter migliorare o modificare le caratteristiche del prodotto. Tramite queste collaborazioni l'azienda può intervenire e adattare il processo fase dopo fase evitando di arrivare alla commercializzazione di un prodotto che non trova riscontro tra i clienti.

La collaborazione con i clienti permette all'azienda di conoscere anticipatamente le esigenze che dovranno essere soddisfatte tramite il nuovo prodotto. Grazie al coinvolgimento dei clienti lo sviluppo del prodotto può essere riadattato e corretto, inoltre lo scambio di suggerimenti e informazioni permette all'azienda di conoscere le nuove tendenze di mercato che potrebbero essere "sfruttate" per lo sviluppo di altri nuovi prodotti. Con l'ausilio di clienti pilota è possibile testare il prodotto in anticipo prima della sua commercializzazione, sono in grado di esprimere anticipatamente cosa richiede il mercato.

La collaborazione con i fornitori consente all'impresa di migliorare il processo di sviluppo intervenendo durante le fasi di produzione migliorando determinate parti del prodotto, evitando così ritardi.

Team interdisciplinare

Come visto nel capitolo precedentemente, il progetto di sviluppo di un nuovo prodotto è un processo fondamentale per il successo di un'azienda. Lanciare nel mercato prodotti di qualità in grado di competere con i prodotti della concorrenza sono gli obiettivi principali che spingono le aziende a investire nello sviluppo di un nuovo prodotto.

	GATE 1	GATE 2	GATE 3	GATE 4	GATE 5	
	Screening dell'idea <i>L'idea merita di essere sviluppata?</i>	Secondo screening <i>L'idea giustifica un'indagine più ampia?</i>	Decisione di sviluppare il prodotto <i>Il piano di business è valido?</i>	Decisione di testare il prodotto <i>Il progetto necessita di un testing esterno?</i>	Decisione di lanciare il prodotto <i>Il prodotto è pronto per il lancio commerciale?</i>	
Idea	Opportunità	Elaborazione del piano di business	Sviluppo	Testing e prove di collaudo	Lancio	Revisione post-lancio
	STAGE 1 - valutazione preliminare del mercato - valutazione tecnica - eliminare - valutazione economico-finanziaria - eliminare - piano d'azione per lo Stage 2	STAGE 2 - analisi dei bisogni e delle esigenze del cliente - analisi competitiva - definizione della proposizione di valore - valutazione della fattibilità tecnica - valutazione del processo produttivo - definizione del prodotto - analisi finanziaria	STAGE 3 - sviluppo tecnico - rapida realizzazione dei prototipi - feedback iniziale del cliente - sviluppo del prototipo - testing interno - sviluppo del processo di produzione - pianificazione della fase di lancio e del processo produttivo	STAGE 4 - testing interno completo - trial con i clienti - acquisizione delle attrezzature di produzione - trial di produzione - mercato di prova/trial di vendita - rifinitura dei piani di lancio e di produzione - pianificazione della fase post-lancio e del ciclo di vita del prodotto	STAGE 5 - lancio del prodotto - produzione a regime - avvio delle vendite - monitoraggio dei risultati - piani in corso di post-lancio e gestione del ciclo di vita del prodotto	- scostamento dei risultati rispetto alle previsioni - riflessione sul processo di apprendimento organizzativo

Tabella 2: Processo stage-gate, dall'idea al lancio del prodotto
Fonte: Schilling, 2013

Il progetto di sviluppare un nuovo prodotto è un processo interdisciplinare che richiede la collaborazione di differenti dipartimenti aziendali attraverso la formazione di un team composto dalle figure aziendali coinvolte nelle varie fasi dello sviluppo.

Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto coinvolge vari dipartimenti dell'azienda. Il team interdisciplinare è affidato al project manager (team leader), responsabile del progetto. Il team è composto dall'esperto marketing, dall'ingegnere di produzione, dall'esperto acquisti, dal progettista elettronico, dal progettista meccanico e dal progettista del processo di produzione i quali guidati dal project manager sono gli attori che svilupperanno il nuovo prodotto. Il team principale interno all'azienda collabora inoltre con figure esterne all'azienda quali i fornitori e i clienti. Durante il processo di sviluppo di un nuovo prodotto è fondamentale la collaborazione e l'interazione tra i dipartimenti coinvolti dal progetto. Lo sviluppo di nuovo prodotto, dall'idea al suo lancio, è il frutto di competenze specifiche e conoscenze tecniche presenti all'interno dell'azienda. Attraverso la composizione del team di progetto è possibile condividere tali competenze e conoscenze all'interno del team. La forza di un team è da riscontrare nel lavoro di squadra che nella capacità di conquistare traguardi e risultati attraverso la motivazione reciproca all'interno del team.

Secondo gli autori dell'articolo "Product Development and Learning in Project team: the challenges and the benefit", la costituzione di un team interdisciplinare responsabile del progetto è necessario per poter reagire a due trends. Il primo trend in atto lo si riscontra nella velocità con cui nuove conoscenze tecniche vengono richieste alle figure professionali che si occupano di sviluppare nuovi prodotti. Risulta necessario che gli attori coinvolti nello sviluppo di nuovi prodotti investano tempo e risorse nel specializzarsi e migliorarsi costantemente per rispondere alle richieste tecniche sempre più specialistiche. Il secondo trend emerso riguarda l'inesorabile riduzione del ciclo di vita del prodotto che spinge le aziende a ridurre il tempo di lancio di nuovi prodotti nel mercato.

Questi due trend spingono le aziende a formare team di progetto composti dal personale che proviene dai differenti dipartimenti aziendali coinvolti nello sviluppo del nuovo prodotto: progettazione, sviluppo, produzione. Creare un team interdisciplinare permette la condivisione di competenze, conoscenze, informazioni sia all'interno del team sia verso l'azienda stessa.

Nel paragrafo precedente è stato analizzato il team interdisciplinare, interno all'azienda, responsabile del progetto di sviluppo di un nuovo prodotto. Nei due paragrafi successivi saranno analizzati due attori esterni all'azienda, i clienti e i fornitori. Molte aziende oggi collaborano coi i clienti e con i fornitori per ottenere input preziosi non solo per lo sviluppo di un nuovo prodotto ma anche per quanto riguarda lo sviluppo della strategia di business, le politiche sociali e ambientali. L'azienda IBM ha condotto uno studio dove sono stati intervistati i quadri aziendali di 4000 aziende operanti in 20 settori proveniente da 70 paesi, The Customer-activated Enterprise. Dallo studio è emerso che il 90% dei dirigenti intervistati prevede la collaborazioni con i clienti nei prossimi cinque anni mentre i 43% afferma che già collabora con i clienti nello sviluppo di strategie gestionali.

Collaborare con attori esterni permette all'azienda di usufruire dei vantaggi dell'open innovation, trarre anche dall'esterno vantaggi che probabilmente internamente non sono disponibili.

Clienti

I clienti sono i destinatari finali dei prodotti sviluppati dalle aziende. Affinché tali prodotti trovino il consenso da parte della domanda, dovrebbero dare risposta a determinate esigenze espresse dal cliente. Molte volte le aziende immettono nel mercato prodotti destinati al fallimento in quanto non dispongono di quelle caratteristiche ricercate dal cliente. È fondamentale per il successo del nuovo prodotto che le aziende coinvolgano il cliente già durante le prime fasi del processo di sviluppo così da conoscere anticipatamente "cosa vogliono i clienti". Le aziende dispongono di vari metodi che offrono la possibilità di coinvolgere il cliente durante il processo di sviluppo. L'articolo Voice-of-Customer Methods di R. Cooper e A. Dreher presenta le principali attività usate dalle aziende per coinvolgere il cliente e trarne il massimo dei benefici.

La prima attività prevede che il team di progetto visiti i clienti e gli utilizzatori con lo scopo di effettuare delle interviste mirate a ottenere informazioni sui bisogni e le esigenze dei clienti non ancora soddisfatti. Un'ulteriore attività prevede la composizione di focus group di clienti volti a creare discussioni e scambi di opinioni in merito ai desideri, alle necessità dei clienti. Successivamente il moderatore otterrà degli spunti e dei suggerimenti da introdurre in fase di sviluppo del nuovo prodotto. Successivamente le imprese hanno la possibilità di selezionare lead users, utilizzatori pionieri, che sperimentano per primi il nuovo prodotto. Questa collaborazione è molto frequente nei settori ad alto impatto tecnologico. Grazie ai nuovi mezzi di comunicazione quali internet, le aziende collaborano con i futuri clienti già durante la prima fase dello sviluppo del prodotto. I clienti espongono i loro suggerimenti in merito al design del nuovo prodotto al product developer così da fornire le basi sul nuovo design del prodotto. Il customer brainstorming prevede la composizione di un gruppo, anche il focus group, dove si chiede ai clienti di esporre le loro idee in merito ai nuovi prodotti o anche suggerimenti volti a migliorare alcuni aspetti del prodotto da sviluppare. Un ulteriore metodo prevede la creazione di un gruppo di clienti con il compito di consigliare all'azienda quali problemi deve risolvere il nuovo prodotto. Ultimo metodo proposto dall'articolo prevede la formazione da parte del team di progetto, di una comunità virtuale di "appassionati" online. L'obiettivo della comunità è la raccolta di informazioni su nuove idee, suggerimenti, consigli.

Fornitori

Oltre a coinvolgere i clienti, l'azienda ha la possibilità di stringere collaborazioni con i fornitori. Sono sempre più frequenti alleanze strategiche dove due o più aziende decidono di collaborare per lo sviluppo di un nuovo prodotto. Tramite le alleanze strategiche le aziende uniscono le forze

per raggiungere un obiettivo comune. Collaborare con i fornitori permette all'azienda di migliorare il prodotto e le sue prestazioni, diminuire i costi di produzione attraverso suggerimenti tecnici, diminuire i tempi di produzione. Le collaborazioni permettono inoltre di accedere a maggiori risorse che all'interno dell'azienda non sono attualmente disponibili. Un ulteriore vantaggio è da riscontrare nell'opportunità del trasferimento di conoscenze tra le imprese. Le forme di collaborazione più diffuse sono: alleanze strategiche, licensing, joint-venture e outsourcing.

Il crowdsourcing indica la pratica sempre più diffusa di consultare la comunità virtuale per la ricerca di soluzioni, idee e contenuti. Oggi le imprese, o i singoli individui, hanno potenzialmente a disposizione le competenze di tutti, della folla, della gente, disseminate nella rete. (Schilling, 2013)

Il crowdsourcing è un esempio di come lo scambio di informazioni possa essere una fonte importantissima per lo sviluppo di nuovi prodotti. Il crowdsourcing è una comunità online creata per la soluzione di problemi, l'azienda così esternalizza le attività di ricerca delle informazioni. Gli utenti della "folla" crowd cercano soluzioni ad interrogativi pubblicati nella comunità da altri utenti (aziende interessate a raccogliere idee vincenti). La migliore soluzione viene poi selezionata da chi ha pubblicato il problema. I vantaggi del crowdsourcing sono molteplici. Oltre ad accedere a molte informazioni in poco tempo e con il minimo investimento, permette alle aziende di reclutare futuri collaboratori. La Migros ha aggiunto alla propria offerta un nuovo tè freddo bio ideato grazie agli utenti del crowdsourcing, attraverso un brainstorming di gruppo online è stato concepito un nuovo prodotto dell'azienda Bischofzell.⁷

⁷ <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00513/02439/02646/index.html?lang=it>

4. Processi di sviluppo e monitoraggio di pacchetti turistici

4.1 Peculiarità del processo di sviluppo di pacchetti turistici

Prima di sviluppare un nuovo pacchetto turistico le aziende intermediarie, i tour operator, devono identificare una destinazione capace di attrarre costantemente turisti. La destinazione turistica è un sistema integrato costituito da attrattive e servizi. È un insieme di risorse che hanno una capacità di attrazione sufficiente a indurre un viaggiatore a compiere gli sforzi necessari per raggiungerla, con l'aggiunta di servizi necessari per il suo soggiorno (Ejarque 2003). Ogni pacchetto turistico ha come obiettivo la visita o il soggiorno di una determinata località ma, per far sì che tale località diventi una destinazione turistica è necessario che tutti i servizi siano integrati in un sistema. La collaborazione di ogni operatore turistico è fondamentale per il successo della destinazione, non solo per la soddisfazione del singolo cliente ma soprattutto per l'immagine della destinazione stessa.

Il fine a cui tende l'attività del turista è rappresentato dalle emozioni vissute durante la sua esperienza (Grasso 2011). Il turista quando sceglie di recarsi verso una destinazione per trascorrere un periodo di vacanza cerca di poter vivere nuove esperienze, di conoscere nuovi luoghi, rapportarsi con nuove culture che solo quel viaggio e quella destinazione potranno offrirgli. Ogni viaggio è unico, non si potrà mai ripetere e rivivere determinate situazioni, anche visitando la stessa destinazione più volte. Inoltre ogni turista è diverso da un altro, percepisce e vive la medesima destinazione in modo differente. Una destinazione deve quindi essere in grado di attrarre diverse tipologie di turisti, offrendo alternative capaci di soddisfare differenti esigenze e richieste.

Il settore del turismo è caratterizzato da fattori unici i quali richiedono una particolare attenzione da parte di tutti gli operatori turistici. Le aziende erogatrici di servizi offrono beni immateriali, intangibili. Il prodotto turistico si differenzia dagli altri per la caratteristica di soddisfare i bisogni emotivi dei clienti. È il lato emotivo a "guidarci" durante la scelta di una vacanza.

Oltre al lato emotivo dei clienti, il fattore umano del personale addetto del settore turistico è di fondamentale importanza. Gli hotel, i ristoranti, i musei devono essere in grado di offrire al cliente un servizio di qualità. Il personale maleducato, scortese e poco professionale può compromettere irreparabilmente il giudizio del cliente nei confronti dell'hotel, sia stellato sia di bassa categoria. Selezionare operatori turistici che offrono servizi di qualità è fondamentale per confezionare pacchetti turistici di successo, dove le risorse umane sono parte integrante dell'offerta turistica. La variabilità della domanda turistica è un ulteriore fattore rilevante del settore del turismo. La variabilità della domanda dipende da diverse variabili tra cui il tempo. Vi sono periodi dell'anno, come in estate, dove la domanda di servizi turistici è alta mentre altri periodi dell'anno sono poco richiesti. Inoltre la domanda turistica dipende da eventi esterni non controllabili o prevedibili quali eventi climatici, politici, economici. L'Egitto è stato la meta per turisti alla ricerca del mare e del

caldo durante tutto l'anno ma dopo l'avvento delle primavere arabe ha subito un crollo del turismo. Quest'avvenimento ha spinto gli operatori del settore a riconfigurare l'offerta turistica.

Il prodotto turistico, come visto in precedenza, è un bene intangibile e per tanto non può essere immagazzinato se non viene "consumato" entro una certa data. L'offerta turistica non può essere modificata nel breve periodo in quanto il pacchetto turistico è progettato con largo anticipo rispetto alla data di partenza del turista. La variabilità della domanda può compromettere negativamente le vendite di pacchetti turistici in determinate nazioni, come è avvenuto in Egitto.

4.2 Il monitoraggio dell'offerta

Come visto nei capitoli precedenti il consumatore di servizi, durante la fase di scelta, è motivato dalle emozioni, aspettative ed esperienze vissute. L'obiettivo finale del prodotto turistico è quello di lasciare un ricordo positivo al turista che decide di acquistarlo (Pini, 2010). Per le imprese turistiche è fondamentale offrire servizi in grado di soddisfare le esigenze dei turisti durante la vacanza e soprattutto di aver contribuito positivamente nell'esperienza turistica vissuta durante il soggiorno. Le aziende operanti nel settore del turismo focalizzano l'attività operativa alla soddisfazione delle esigenze del turista erogando servizi di qualità. Le aziende turistiche pur affermando che la loro offerta sia di qualità superiore alla concorrenza, non sfuggono alla valutazione della propria prestazione da parte del turista. Le aziende turistiche oltre a monitorare la qualità del proprio servizio non devono sottovalutare l'opinione e la valutazione che il turista ha maturato al rientro dalla vacanza.

Il marketing relazionale pone le sue basi nell'instaurare relazioni di lungo termine tra l'azienda e il cliente. Instaurare relazioni durature permette all'azienda di conoscere maggiormente il cliente e di conseguenza di offrire servizi in grado di soddisfare le esigenze del cliente. Le relazioni si basano sullo scambio di informazioni, conoscenze, desideri attraverso le quali si pongono le basi della fidelizzazione del cliente. Per le aziende turistiche la soddisfazione del cliente non dipende esclusivamente dalla qualità del servizio offerto. Quando il cliente esprime la propria valutazione su una vacanza trascorsa per esempio al mare, si basa all'esperienza vissuta e alle sensazioni provate durante il viaggio. La soddisfazione del cliente, la sua valutazione del viaggio, va oltre il comfort della camera vista mare dell'hotel cinque stelle dove ha soggiornato. È il lato emotivo che "guida" il giudizio e di conseguenza la valutazione. Grazie al marketing relazionale le aziende turistiche hanno l'opportunità di monitorare la propria offerta attraverso la customer satisfaction. Le aziende turistiche attraverso l'ausilio di differenti mezzi, hanno l'opportunità di coinvolgere il cliente nel condividere la sua esperienza. L'azienda può così conoscere ogni aspetto del viaggio e soprattutto può focalizzarsi nel migliorare gli aspetti negativi che potrebbero emergere nell'insoddisfazione del cliente. Tra i vari mezzi utilizzati dalle aziende vi sono l'invio online di questionari al rientro dalla vacanza, telefonate al rientro dal soggiorno, la possibilità di lasciare un commento nei blog di settore (Tripadvisor per gli hotel). Lo scopo di questi mezzi è quello di

raccogliere e analizzare tutte le informazioni in merito al servizio acquistato. I feedback dei clienti sono una risorsa preziosa per le aziende turistiche perché permettono di identificare le carenze del servizio dove sono necessari miglioramenti o cambiamenti. Le aziende dovranno prestare maggiore attenzione ai feedback negativi dei clienti. Le lamentele sono proprio la fonte di informazioni per avviare miglioramenti nei servizi offerti.

Il sito online Booking.com al rientro dalla vacanza invia per e-mail un questionario dove il turista, rispondendo alle varie domande, valuta la sua esperienza. Le domande riguardano l'hotel dove il turista ha soggiornato e la destinazione. Rispondendo alle varie domande il turista condivide la sua esperienza con gli altri utenti del sito. Inoltre attraverso i feedback l'hotel può monitorare la soddisfazione dei suoi clienti.

Uno strumento utilizzato da molte aziende per raccogliere le informazioni ricevute dai clienti è il Customer Relationship Management. Il Customer Relationship Management (CRM) può essere definito come un sistema di interazione con i clienti che integra i dati provenienti dai diversi canali di contatto in un'unica base dati condivisa da ogni area dell'azienda preposta al contatto con il cliente: marketing, vendite, customer service (Di Vittorio, 2007). Il CRM permette all'azienda di raggruppare tutte le informazioni pervenute dai clienti attraverso i vari mezzi utilizzati (questionari, call center, incontri face-to-face) in un unico database dove le varie aree aziendali coinvolte dalle attività per il cliente hanno la possibilità di consultarle. Attraverso software informatici le aziende possono gestire le relazioni con la clientela aggiornando e personalizzando il profilo del cliente dopo ogni interazione. Grazie alla maggior conoscenza del cliente, delle sue esigenze, delle sue aspettative, dei suoi feedback l'azienda ha la possibilità di monitorare la propria offerta. Internet, come visto nei capitoli precedenti, ha permesso alle aziende di acquisire in tempi brevi ulteriori informazioni sul cliente. L'azienda aumenta la conoscenza del cliente di conseguenza ha il potenziale per migliorare la qualità dei servizi offerti. Dallo studio "Swiss CRM 2013" condotto dall'Università di Scienze Applicate di Zurigo con il supporto della Posta è emerso che circa il 92% delle imprese intervistate ritiene il CRM un fattore importante per il successo dell'azienda. Inoltre è emerso che il 55,3% delle aziende intervistate considera rilevante l'assistenza personalizzata al cliente.

5. Metodologia

Design di ricerca

In questo paragrafo si andrà a spiegare la metodologia e le tecniche applicate per approfondire in che modo viene sviluppato un nuovo pacchetto turistico e successivamente come viene monitorato dall'azienda di soggiorni linguistici ESL. Attraverso l'analisi del caso di studio si andrà a rispondere alle domande iniziali. In questa tesi è stato scelto il metodo qualitativo. L'intervista qualitativa è una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione (Corbetta, 1999). L'obiettivo primario delle interviste qualitative è quello di capire e conoscere il fenomeno interessato, quando il presupposto iniziale è la scarsa conoscenza da parte dell'intervistatore. Per questo motivo saranno utilizzate durante la fase di raccolte delle informazioni.

Per la prima fase di analisi è stato scelto di raccogliere le informazioni in merito la situazione attuale dell'azienda attraverso la documentazione interna di ESL, il sito web e incontri informali con il responsabile regionale per il Ticino. Come primo approccio alla conoscenza dell'azienda è stata analizzata dapprima la sua storia, ovvero dalla sua fondazione nel 1996 ad oggi. Successivamente è stata analizzata la struttura dell'offerta di ESL. Infine è stato identificato il settore dei soggiorni linguistici in Svizzera. Malgrado la scarsa disponibilità nel recupero di dati secondari si è cercato di identificare il mercato svizzero, gli attuali competitors e il numero di studenti svizzeri che decidono di effettuare un soggiorno linguistico.

Una volta contestualizzato il quadro generale dell'azienda, si è proceduto a rilevare le informazioni necessarie per mappare l'attuale processo di sviluppo attraverso delle interviste semi-strutturate. Sono state preferite le interviste qualitative semi-strutturate in quanto permettono all'intervistato di seguire la traccia predefinita dall'intervista e contemporaneamente la possibilità di sentirsi libero durante l'intervista. Per raccogliere le informazioni necessarie, durante l'intervista, sono state identificate e poste domande aperte in grado di ottenere il massimo del coinvolgimento, della profondità di risposta e la massima libertà di risposta dell'intervistato. Dapprima sono state effettuate due interviste al responsabile regionale per il Ticino. Successivamente sono stati programmati tra i cinque–otto incontri informali presso la sede di Lugano di ESL con l'obiettivo di chiarire lacune informative. In ultima fase è stato intervistato via skype, per la durata di circa un'ora, il product manager di ESL a Montreux. Durante le interviste individuali, grazie ad una linea guida preparata in precedenza con gli argomenti da trattare e le domande aperte da porre, si è cercato di condurre l'intervistato a rispondere liberamente. La guida per l'intervista è stata allegata alla presente tesi.

Dopo i vari incontri con il responsabile regionale Ticino, aver effettuato le interviste con il responsabile regionale e con il product manager sono state analizzate tutte le informazioni raccolte. In base alle risposte ottenute e agli incontri informali, è stato possibile identificare come ESL sviluppa un nuovo prodotto e con quali mezzi monitora l'offerta. Nei capitoli 6 e 7 sono presentati i risultati ottenuti.

6. Il caso ESL: lo sviluppo di un nuovo pacchetto turistico

6.1 L'azienda ESL

Azienda

Nel 1996 Alain Vadi e Patrick Siegenthaler fondano a Montreux l'Ecole Suisse de Langues ESL. La scuola offriva a giovani ragazzi la possibilità di studiare il francese in campi estivi della Svizzera francese. L'anno successivo nel 1997 ESL dà inizio a una nuova avventura e include nella propria offerta soggiorni linguistici. Sarà la prima agenzia di soggiorni linguistici ad offrire la possibilità di studiare undici lingue: inglese, francese, tedesco, italiano, spagnolo, giapponese, mandarino, portoghese, russo, arabo e greco. Nel 2002 viene aperto il primo ufficio di consulenza all'estero in Svezia a Helsingborg. Negli anni successivi continua sia l'espansione internazionale sia la presenza in Svizzera con l'apertura di ulteriori nuovi uffici tra cui Zurigo, Milano, Lugano e Panama. Nel 2003 a Montreux viene aperta la prima scuola ESL di studio della lingua francese. Negli anni l'offerta viene arricchita dall'introduzione di nuovi programmi e nel 2003 viene introdotto il programma Gap Year.

Nel 2007, per la prima volta, ESL si è classificata tra le prime cinque migliori agenzie in Europa all'LTM Travel Star Awards. Nel 2010 e successivamente nel 2011 si aggiudica il primo posto quale "Migliore agenzia d'Europa occidentale". Attualmente ESL offre la possibilità di studiare più di venti lingue straniere in immersione totale. La presenza internazionale è consolidata da oltre trenta agenzie di consulenza in tutto il mondo.

Attualmente in Svizzera sono presenti tredici agenzie di consulenza di cui tre in Ticino e trenta sparse in tutto il mondo. Tutte le agenzie internazionali fanno capo alla sede centrale di Montreux organizzata in otto dipartimenti: Direzione, Amministrazione, Contabilità, Marketing, Vendita, Grafica, Web, IT. Collaborano per ESL circa 150 dipendenti di cui cento presso la sede centrale e 50 sparsi tra le diverse agenzie, otto in Ticino. Attualmente ESL gestisce quattro scuole di sua proprietà: due in Svizzera a Montreux e Leysin, due in Germania a Berlino e Freiburg.

Struttura dell'offerta

ESL offre la possibilità di scegliere un soggiorno linguistico personalizzato in grado di soddisfare le esigenze del cliente. Lo staff passo dopo passo, organizza e "confeziona" il soggiorno linguistico su misura per il cliente. Il servizio offerto sussiste nell'organizzazione del soggiorno dalla A alla Z: iscrizione alla scuola, prenotazione dell'alloggio, organizzazione del viaggio e dove necessario l'assistenza alla procedura per la richiesta del visto d'entrata e dell'assicurazione viaggio.

L'offerta è ampia e costantemente aggiornata, per ogni lingua di studio sono offerte numerose destinazioni, dalle classiche alle più esotiche. Attualmente sono in catalogo più di 200 destinazioni

sparse in 40 paesi dove si trovano le scuole partner. Per ogni programma richiesto vi è la possibilità di scegliere la sistemazione che più risponde alle esigenze personali del cliente. Il consulente assiste e affianca il cliente durante l'intero processo di scelta del soggiorno senza tralasciare nessun aspetto: dalla scelta della destinazione, all'alloggio, alla scuola e al relativo corso. Inoltre come afferma ESL nel suo sito web, nessun aspetto è lasciato al caso, tutto è programmato e gestito con professionalità e serietà da parte dello staff. Il prezzo del corso è stabilito dalla scuola e pubblicato successivamente sul sito online e nel catalogo. ESL non richiede nessuna commissione al cliente. La commissione di ESL è una percentuale del prezzo del corso che varia a dipendenza del volume di studenti indirizzati verso una scuola (più studenti più alta sarà la percentuale).

L'offerta ESL è composta da sei programmi:

- Adulti: soggiorni linguistici per studenti, adulti e professionisti dai 16 anni.
- Juniors: soggiorni linguistici per i giovani dai 7-17 anni.
- Gap Year: programmi di lungo termine per studenti, adulti e professionisti.
- Business language training: formazioni linguistiche per professionisti, manager e dirigenti.
- Famiglie: soggiorni linguistici per genitori e figli.
- Club 50+: soggiorni linguistici per i 50enni e più.
- Teacher training: formazioni per professori di lingue.

Attualmente le lingue di studio sono: italiano, tedesco, inglese, francese, spagnolo, russo, mandarino, giapponese, arabo, portoghese, turco, thai, polacco, svedese, danese, olandese, ceco, finlandese, norvegese, hindi, greco, ungherese, coreano.

Settore viaggi linguistici

Secondo un approfondimento pubblicato dalla rivista di settore Study Travel Magazine dove si analizzano i trend mondiali sulla mobilità degli studenti è emerso che nel 2011 circa 4,3 milioni di studenti hanno frequentato scuole di livello terziario (università) in una nazione differente dal loro paese di provenienza. (Risultati e dati consultabili nel report OECD Education at a Glance 2013) Le prime tre nazioni ospitanti il maggior numero di studenti stranieri sono gli USA con il 16.5%, UK il 13% e la Germania il 6.3%. La Svizzera ha ospitato l'1.4% dei studenti stranieri. Il 53% degli studenti internazionali provengono dall'Asia, Cina India e Corea del sud. Il 48% degli studenti internazionali sono iscritti in istituti europei, il 21% in Canada e USA. Dallo studio è anche emerso che la lingua inglese è ormai sempre più utilizzata a livello accademico. Di conseguenza gli studenti interessati a studiare all'estero prediligono i paesi dove l'inglese è la lingua ufficiale. Australia, Canada, UK e USA con Francia e Germania ospitano più del 50% degli studenti internazionali.

In Svizzera SALTA, l'Associazione svizzera di agenzie di soggiorni linguistici, annovera 40 membri tra cui anche ESL. Il product manager di ESL durante gli incontri ha sottolineato come le agenzie iscritte all'associazione SALTA sono solo la punta dell'iceberg del mercato svizzero e che il "sotto suolo" è minacciato da piccole realtà che si improvvisano agenzie di soggiorni linguistici. Attualmente è impossibile quantificare realmente quante agenzie intermediarie offrono soggiorni linguistici sul nostro territorio anche perché è molto difficile reperire dati in questo mercato. La minaccia del "fai da te" e di chi si improvvisa nella consulenza di soggiorni linguistici fa aumentare notevolmente la cifra dei 40 membri iscritti. Molte persone si improvvisano nelle proprie abitazioni a consulenti, grazie alla rete che permette a chiunque di accedere a tutte le informazioni necessarie per il confezionamento del pacchetto linguistico. Inoltre il passaparola è vincente in questo settore. Chiunque abbia soggiornato all'estero per lo studio di una nuova lingua, al suo rientro può diventare un potenziale consulente. Sarà in grado di consigliare e aiutare parenti e amici alle prese con la scelta di un soggiorno linguistico, successivamente per mezzo della rete può confezionare il soggiorno linguistico.

Da statistiche pubblicate da SALTA l'inglese si posiziona come lingua più studiata all'estero dagli studenti svizzeri che hanno acquistato soggiorni linguistici. Dato riscontrato anche a livello mondiale, secondo un articolo pubblicato da Study Travel Magazine nel 2012 la lingua inglese è stata studiata da 1'497'276 studenti.⁸

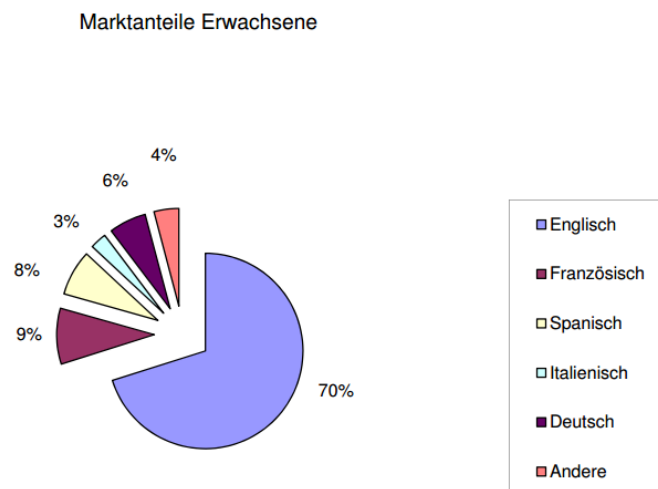


Figura 6: *Quota di mercato adulti 2012*
Fonte: SALTA

⁸ The global market 2012, Study Travel Magazine

Global English language market by student numbers 2012 (total – 1,497,276)

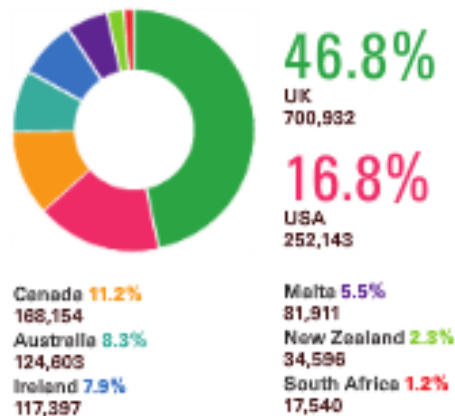


Figura 7: Global english language market by student numbers 2012

Fonte: Study Travel Magazine, issue December 2013

6.2 Processo in uso per lo sviluppo di un nuovo pacchetto

ESL offre la possibilità di studiare più di venti lingue in oltre 200 destinazioni sparse in 40 paesi. Oltre alle classiche destinazioni quali Londra, New York, Berlino, Barcellona per citarne alcune, ESL ha in progetto di espandere la propria offerta verso nuove destinazioni non ancora raggiunte quale il Brasile. Questa strategia ha lo scopo di stimolare gli studenti verso nuove destinazioni dove hanno la possibilità di conoscere nuove culture e confrontarsi con nuove realtà lontane dalla nostra vita quotidiana. ESL cerca di stimolare i futuri nuovi studenti verso le nuove destinazioni in quanto sono convinti che, oltre allo studio di una nuova lingua, un soggiorno linguistico offre la possibilità di immergersi totalmente per un periodo di tempo in una nuova realtà. L'immersione totale in una "nuova vita" e in nuova città sono gli aspetti più importanti di un soggiorno linguistico e per questo motivo è fondamentale che lo studente scelga accuratamente la destinazione che più lo soddisfa.


NOME FASE	VALUTAZIONE PRELIMINARE DEL MERCATO	SCELTA DELLA DESTINAZIONE	CONTATTO SCUOLE ESISTENTI	SCELTA SCUOLA	SVILUPPO SOGGIORNO LINGUISTICO	LANCIO DEL SOGGIORNO LINGUISTICO
ATTORI COINVOLTI	ESL: product manager, direttore	ESL: product manager Interlocutori esterni: scuola partner propone a apertura in nuova destinazione	ESL: product manager Interlocutori esterni: scuola	ESL: product manager	ESL: product manager Interlocutori esterni: scuola	ESL: web designer, marketing, product manager, responsabili regionali
CRITERI DI SCELTA	trend attuali, richiesta della domanda, destinazioni con potenziale	potenziale x investimenti, "di moda", richiesta dalla domanda, accessibilità	accessibilità, prestigio, staff qualificato, ampia offerta corsi, qualità accademica	accreditazione, qualità insegnamento, ottima localizzazione, confortevole, disponibilità corsi, mix nazionalità	completezza del pacchetto, prezzo competitivo, opzioni per la scelta del soggiorno	aggiornamento sito web e catalogo cartaceo
OUTPUT RISULTATO ATTESO	potenziali destinazioni da inserire nell'offerta	destinazione da sviluppare	sceita della scuola	collaborazione duratura, contratto commissioni	pacchetto soggiorno linguistico	pubblicizzare e vendere nuovo soggiorno linguistico
ATTIVITÀ SVOLTE	workshop di settore, analisi dei feedback delle scuole e dei feedback studenti	contatto scuole partner, nuovi contatti scuole esistenti	networking, relazioni con contatti esistenti	formalizzazione collaborazione con scuola	confezionamento nuovo soggiorno linguistico	aggiornamento sito web e catalogo cartaceo, formazione responsabili regionali
STRUMENTI / MEZZI UTILIZZATI	riviste di settore, ricerche di mercato di settore, feedback clienti e scuole	analisi dei bisogni clienti, analisi settore	valutazioni interne della scuola con più potenziale	contratti di partnership	contratti, sviluppo pacchetto,	sito online, catalogo cartaceo
PROBLEMI / RISCHI	trend emersi volatili non duraturi, domanda influenzata da mode passeggera	presenza concorrenza, non attraente nel lungo periodo, fattori macroeconomici non prevedibili	scuole selezionate non sono in grado di gestire un nuovo flusso di studenti	carenza qualità stabile, livello didattico non di qualità, alloggi scadenti	poco attraente da parte dei studenti, vendite inferiori alle aspettative	ritardi aggiornamento mezzi comunicazioni, offerta parzialmente aggiornata
TEMPI	tempi delle singole fasi non definiti					
NESSUNA IDEA	6-10 mesi					 MESSA A CATALOGO

Tabella 3: Processo di sviluppo nuova destinazione ESL

Fonte: elaborazione propria

Analisi critica del processo in uso

Lo sviluppo di una nuova destinazione, dalla prima fase alla messa in catalogo, è interamente gestito dal product manager. L'aggiunta di una nuova destinazione avviene principalmente per due motivi. Il primo e il più importante è l'interesse del product manager per una particolare destinazione dove vede del potenziale da sfruttare. Il secondo invece è opposto per certi versi, infatti è una scuola partner già presente in una località che contatta il product manager proponendo una futura collaborazione in una nuova destinazione. Se stuzzica l'interesse del product manager questa opzione è la via più breve per finalizzare la collaborazione.

Un esempio presentato dal product manager durante l'intervista, per meglio comprendere il loro processo di sviluppo di una destinazione, è la città di Olinda situata sulla costa atlantica del Brasile. La scelta di aggiungere Olinda come meta per lo studio del portoghese è stato un fattore strategico in vista del futuro prossimo. Nel 2014 il Brasile ospiterà i campionati mondiali di calcio e nel 2016 le olimpiadi. Questi due eventi sportivi avranno un grande interesse mediatico seguito in tutto il mondo. Inoltre si prevede un grande afflusso di visitatori, di interessati agli eventi e al paese carioca. Il Brasile negli ultimi anni è stato protagonista di una grande crescita e sviluppo. Da sempre è stato la meta di visitatori affascinati dalla sua natura ancora incontaminata, dalle splendide spiagge e dal carnevale festeggiato in tutto il paese. Per queste ragioni ESL ha deciso di aggiungere il Brasile all'attuale offerta. È stata scelta Olinda rispetto alle grandi città quali Rio de Janeiro o San Paolo in quanto si è preferito offrire la possibilità di studiare in una città grande ma non dalle dimensioni di una metropoli. Inoltre ad Olinda ha sede una scuola che soddisfa pienamente gli standard richiesti da ESL, la qualità e la quantità dei corsi. L'aggiunta di Olinda tra le possibili mete offre un'ulteriore possibilità agli studenti interessati a studiare oltreoceano in una città a misura d'uomo. Il lancio della nuova destinazione di Olinda offre gli spunti per conoscere la strategia di sviluppo che ESL persegue. L'intero processo è gestito esclusivamente dal product manager che segue fase dopo fase ogni aspetto del progetto. Grazie alla solida esperienza maturata negli anni, il product manager ha ampio potere decisionale nell'identificare nuove destinazioni. Qui di seguito sono stati approfonditi gli aspetti cruciali del processo di sviluppo di una nuova destinazione in uso.

Prodotto

Per ESL il prodotto è la scuola e i suoi servizi offerti. Dopo aver selezionato la destinazione, ESL identifica la scuola (opzione della scelta della destinazione da parte del product manager) che soddisfa le condizioni imposte e che rispecchi i criteri di scelta riconosciuti dall'agenzia. Dopo i primi contatti iniziali ESL e la scuola instaurano una relazione B2B che permette ad entrambi di definire le condizioni della collaborazione. La scuola prescelta deve adempiere ad alti standard qualitativi imposti, sia a livello della qualità dell'insegnamento (accreditazione della scuola) sia per quando riguarda la scuola stessa intesa a livello di edificio, classi, localizzazione. Inoltre la scuola

deve fornire differenti varianti di alloggio per gli studenti in arrivo. È fondamentale che gli alloggi scelti siano raggiungibili facilmente dallo studente, raggiungano uno standard di qualità vivibile e che siano differenziati: appartamenti, residence, famiglie ospitanti.

Destinazione

Come visto in precedenza il product manager ha due possibili opzioni nell'identificare una potenziale destinazione: un suo particolare interesse per una località oppure una scuola lo contattata per proporgli una nuova collaborazione. Per identificare la destinazione in cui investire il product manager partecipa a workshop di settore dove si analizzano le nuove tendenze nel campo dell'educational tourism. Questi meeting sono fondamentali nell'analizzare le nuove esigenze della domanda di soggiorni linguistici: quali sono le destinazioni più trendy?, dove vi è del potenziale per investire?, quali lingue sono più richieste dal mercato? Questi spunti sono la base di partenza per lo sviluppo di una nuova destinazione da inserire a catalogo. ESL ha inserito recentemente il coreano nelle lingue di studio. Questa scelta è stata strategica in quanto molti clienti chiedevano specificamente lo studio del coreano, dovuto a una maggiore richiesta di questa lingua nell'ambito del business. "La gente domanda, noi cerchiamo e proponiamo" quanto afferma il product manager durante l'intervista. Da agosto 2013 l'agenzia collabora con una scuola di Seul per lo studio del coreano. Il product manager aveva proposto a una scuola partner in Australia di aprire una nuova scuola a Seul motivando tale scelta dal trend del coreano. Dopo lunghe trattative quest'anno il coreano è stato aggiunto alle oltre venti lingue di studio. "Prodotti classici + prodotti speciali per essere differenti" quanto detto dal product manager.

Criteri di scelta della scuola

Accreditazione: prima di intraprendere una collaborazione con la scuola è fondamentale che essa sia accreditata (base della collaborazione). L'accreditazione oltre a essere una garanzia di qualità è la formalizzazione del business della scuola che garantisce alti standard qualitativi. L'accreditazione della scuola è specifica di ogni nazione ma i fondamentali requisiti per ottenerla sono soprattutto la qualità accademica offerta agli studenti. Inoltre solo una scuola accreditata ha la possibilità di offrire agli studenti i visti d'ingresso (Visa) nella nazione.

Esperienza e qualità: è molto importante che la scuola assicuri una mescolanza di cultura e provenienza degli studenti, mix di provenienza. La scuola prescelta deve impegnarsi nel selezionare studenti provenienti da ogni continente il che facilita lo studio della lingua. Inoltre il giusto mix aiuta gli studenti a immergersi ulteriormente nell'avventura dello studio della lingua che non si limita al solo studio ma all'immersione totale in una nuova realtà. Se poniamo l'esempio dello studio della lingua inglese è fondamentale che la scuola "recluti" studenti provenienti dall'Asia, dal Brasile, dal Medio Oriente e dall'Europa per assicurare la giusta mescolanza di nazionalità. Contemporaneamente è necessario un giusto equilibrio tra mix di provenienza e

studenti originari della stessa nazione. Assicurare anche un gruppo di “paesani” è fondamentale nell’offerta dei corsi. In Svizzera i corsi Cambridge sono i più richiesti mentre in altre nazioni è più importante il TOEFL o l’IELTS. Quindi l’offerta di determinati corsi impone alla scuola di accogliere studenti provenienti da determinate nazioni in modo da garantire la frequenza di tali corsi durante il soggiorno.

Qualità percepita: oltre a soddisfare i criteri elencati precedentemente, un “termometro” che misura la qualità e l’affidabilità della scuola sono i competitors di ESL che già collaborano con la stessa. Analizzare la concorrenza e soprattutto con quali scuole i competitors sono partner è importante per misurare la qualità delle scuole e permette a ESL di valutare se intraprendere una collaborazione futura. Se la scuola collabora con altre agenzie è un segnale che assicura esperienza in questo settore e soprattutto una grande conoscenza del mondo degli studenti. È un aspetto non trascurabile nella selezione della scuola partner. Meno frequente ma possibile, si può presentare una situazione opposta dove una nuova scuola cerca collaborazioni con agenzie. Questa opportunità richiede sicuramente tempi più lunghi e investimenti maggiori nello sviluppare la collaborazione ma l’agenzia può contrattare l’esclusiva sulla scuola.

Fluttuazione valuta estera: questo fattore, non fondamentale durante la scelta iniziale della destinazione (scuola), è molto più importante durante le fasi di promozione della destinazione in quanto il prezzo convertito in CHF dipende dal tasso di cambio. Le scuole partner localizzate nei differenti paesi offrono i propri corsi al prezzo in valuta locale, le scuole negli USA in USD, le scuole in UK in GBP, le scuole in Irlanda in EUR. Le fluttuazioni del tasso di cambio, non prevedibili, possono influenzare totalmente il prezzo del corso una volta convertito in CHF e rendere meno attrattiva una destinazione.

Lancio nuovo soggiorno linguistico

ESL lancia nuovi prodotti durante tutto l’anno. Di regola il termine ultimo per aggiornare il sito online è il mese di settembre e il mese di ottobre per la ristampa del catalogo. È di primaria importanza che in autunno, sia il sito internet sia il catalogo, siano aggiornati con le nuove informazioni relative l’anno successivo. Durante il mese di settembre molti clienti decidono di partire per un soggiorno linguistico all’estero nell’anno a venire. Il product manager ha sottolineato l’importanza di reperire tutte le modifiche entro settembre. È sempre molto impegnativo ottenere tutti gli aggiornamenti da parte delle scuole come i nuovi prezzi dei corsi, degli alloggi, dei transfer da/per l’aeroporto. ESL sollecita e insiste nella ricezione di tali informazioni durante il mese di agosto per poter procedere all’aggiornamento dell’offerta. Attualmente non sono definiti i tempi esatti di ogni singola fase del processo di sviluppo, dall’idea alla messa in catalogo della nuova destinazione intercorrono dai sei ai dieci mesi.

Identificazione di possibili aree di miglioramento


NOME FASE	VALUTAZIONE PRELIMINARE DEL MERCATO	SCELTA DELLA DESTINAZIONE	CONTATTO SCUOLE ESISTENTI	SCELTA SCUOLA	SVILUPPO SOGGIORNO LINGUISTICO	LANCIO DEL SOGGIORNO LINGUISTICO
ATTORI COINVOLTI	ESL: product manager, direttore	ESL: product manager interlocutori esterni: scuola partner: propone apertura in nuova destinazione	ESL: product manager interlocutori esterni: scuola	ESL: product manager	ESL: product manager interlocutori esterni: scuola	ESL: web designer, marketing, product manager, responsabili regionali
CRITERI DI SCELTA	trend attuali, richiesta della domanda, destinazioni con potenziale	potenziale x investimenti, "di moda", richiesta dalla domanda, accessibilità	accessibilità, prestigio, staff qualificato, ampia offerta corsi, qualità accademica	accreditazione, qualità insegnamento, ottima localizzazione, confortevole, disponibilità corsi, mix nazionalità	completezza del pacchetto, prezzo competitivo, opzioni per la scelta del soggiorno	aggiornamento sito web e catalogo cartaceo
OUTPUT RISULTATO ATTESO	potenziali destinazioni da inserire nell'offerta	destinazione da sviluppare	scelta della scuola	collaborazione duratura, contratto commissioni	pacchetto soggiorno linguistico	pubblicizzare e vendere nuovo soggiorno linguistico
ATTIVITÀ SVOLTE	workshop di settore, analisi dei feedback delle scuole e dei feedback studenti	contatto scuole partner, nuovi contatti scuole esistenti	networking, relazioni con contatti esistenti	formalizzazione collaborazione con scuola	confezionamento nuovo soggiorno linguistico	aggiornamento sito web e catalogo cartaceo, formazione responsabili regionali
STRUMENTI / MEZZI UTILIZZATI	riviste di settore, ricerche di mercato di settore, feedback clienti e scuole	analisi dei bisogni clienti, analisi settore	valutazioni interne della scuola con più potenziale	contratti di partnership	contratti	sito online, catalogo cartaceo
PROBLEMI / RISCHI	trend emersi volatili non duraturi, domanda influenzata da mode passeggera	presenza concorrenza, non attraente nel lungo periodo, fattori macroeconomici non prevedibili	scuole selezionate non sono in grado di gestire un nuovo flusso di studenti	carenza qualità stabile, livello didattico non di qualità, alloggi scadenti	poco attraente da parte dei studenti, vendite inferiori alle aspettative	ritardi aggiornamento mezzi comunicazioni, offerta parzialmente aggiornata
TEMPI	tempi delle singole fasi non definiti					
NESSUNA IDEA	<div style="text-align: center;">  <p>6-10 mesi</p> <p>MESSA A CATALOGO</p> </div>					

Tabella 4: Identificazione aree di miglioramento

Fonte: elaborazione propria

Attraverso l'elaborazione e la presentazione del processo di sviluppo di una nuova destinazione seguito da ESL sono emerse possibili aree di miglioramento dove intervenire per rendere maggiormente performante il processo (righe evidenziate in grigio). Il primo ambito riguarda l'esclusività del product manager nel seguire il progetto. La letteratura generale di management sul processo di sviluppo di un nuovo prodotto/servizio sottolinea l'importanza della creazione di un team interdisciplinare capace di seguire fase per fase l'intero progetto. Inoltre la mancanza di una formalizzazione scritta del processo non consente la trasferibilità delle conoscenze all'interno dell'organizzazione. A maggior ragione la creazione di un team potrebbe essere lo strumento attraverso il quale le conoscenze tacite del product manager vengono diffuse nell'azienda. La mancanza di una formalizzazione del processo di sviluppo di una nuova destinazione e l'esclusività del product manager nel seguirlo espongono l'azienda a differenti rischi. Come detto in precedenza formalizzare il processo di sviluppo di una nuova destinazione, oltre ad essere uno strumento di condivisione delle conoscenze e delle competenze all'interno dell'azienda, permette a ogni area coinvolta dal progetto di definire i tempi necessari di ogni fase. Lo sviluppo di una nuova destinazione richiede 6-10 mesi, ma ad oggi non sono definiti i tempi esatti di ogni singola fase.

Ridefinizione del processo di sviluppo di un nuovo pacchetto turistico

L'intero processo di sviluppo di una nuova destinazione è affidato esclusivamente al product manager. Attraverso la sua maturata esperienza nel settore dei soggiorni linguistici, alle relazioni e ai contatti coltivati negli anni, all'attitudine innata per questo lavoro sviluppa sin dalla fondazione di ESL le nuove destinazioni che anno dopo anno sono aggiunte all'ampia offerta. Il suo "fiuto per l'affare" ha contribuito in parte all'elezione di migliore agenzia d'Europa all'LTM Award. Il successo del product manager nello sviluppare nuove destinazioni è innegabile, è indubbiamente un professionista di successo, in grado di seguire personalmente le varie fasi di sviluppo. Questa strategia di ESL di affidare a una sola persona l'intero processo può però diventare un'arma a doppio taglio. Scegliendo di assegnare esclusivamente al product manager lo sviluppo delle nuove destinazioni l'agenzia si espone a numerosi rischi. In primo luogo il "one man show" seppur di successo preclude la diffusione delle competenze all'interno dell'azienda. Uno dei rischi a cui le aziende vanno incontro quando una sola persona dispone di determinate competenze è la dipendenza da loro. ESL oggi dipende fortemente dal product manager e se per ipotesi lui decidesse di lasciare l'azienda porterebbe con sé non solo il suo bagaglio di conoscenze ed esperienze ma soprattutto le competenze acquisite negli anni. E se decidesse di abbandonare l'azienda per intraprendere una collaborazione con la concorrenza per ESL potrebbe essere fatale. Alla luce di questi rischi è fondamentale che ESL intraprenda una strategia finalizzata alla diffusione delle competenze all'interno dell'azienda. Un primo passo potrebbe essere la formalizzazione scritta del processo di sviluppo di una nuova destinazione che ad oggi, come ha affermato il product manager durante il colloquio, è tutto nella sua testa. Le conoscenze tacite del

product manager devono essere formalizzate e trasferibili all'interno dell'azienda, così da coinvolgere l'intera organizzazione.

La conoscenza tacita, non può essere articolata o codificata in maniera immediata. Diventa osservabile una volta applicata, e può essere acquisita con la pratica. Il suo trasferimento da un individuo all'altro, di conseguenza, è lento, costoso e incerto (Grant, 2011). Ogni dipartimento sarà in grado di pianificare i tempi necessari per il raggiungimento dell'obiettivo della fase. Infine è possibile suddividere i tempi necessari per lo sviluppo della nuova destinazione distinguendo la destinazione classica dalla destinazione nuova. Come visto, una destinazione classica è già conosciuta e richiede quindi tempi brevi per lo sviluppo. Al contrario una nuova destinazione richiede maggiori sforzi per essere sviluppata.

La creazione di un team interdisciplinare potrebbe essere una possibile via da seguire per incentivare la trasferibilità delle conoscenze all'interno dell'azienda. La forza di un team è il lavoro di squadra. Costituire un team responsabile dello sviluppo di una nuova destinazione permetterebbe a ESL di ridurre i tempi di sviluppo, di incentivare la collaborazione e l'interazione tra i vari dipartimenti aziendali, di condividere le conoscenze e le competenze tra le figure del team. Inoltre grazie al lavoro in team è possibile definire i tempi necessari richiesti da ogni singola fase. Successivamente il team potrebbe coinvolgere persone esterne all'azienda come i clienti o le scuole partner. In parte ESL coinvolge le scuole partner quando decide se sviluppare una destinazione da loro suggerita. I clienti invece potrebbero essere coinvolti durante la fase di scelta della destinazione da sviluppare. Oltre ad analizzare i trend in atto, il parere dei clienti può rilevarsi importante per identificare nuove destinazioni. Qui si seguito è presentato il nuovo processo di sviluppo aggiornato ai miglioramenti identificati.

NOME FASE	VALUTAZIONE PRELIMINARE DEL MERCATO	SCELTA DELLA DESTINAZIONE	CONTATTO SCUOLE ESISTENTI	SCELTA SCUOLA	SVILUPPO SOGGIORNO LINGUISTICO	LANCIO DEL SOGGIORNO LINGUISTICO	
ATTORI COINVOLTI	ESL: team Interlocutori esterni: clienti e scuole	ESL: team Interlocutori esterni: scuola partner propone a apertura in nuova destinazione	ESL: team Interlocutori esterni: scuola	ESL: team	ESL: team Interlocutori esterni: scuola	ESL: team	
CRITERI DI SCELTA	trend attuali, richiesta della domanda, destinazioni con potenziale	potenziale x investimenti, "di moda", richiesta dalla domanda, accessibilità	accessibilità, prestigio, staff qualificato, ampia offerta corsi, qualità accademica	accreditazione, qualità insegnamento, ottima localizzazione, confortevole, disponibilità corsi, mix nazionalità	completezza del pacchetto, prezzo competitivo, opzioni per la scelta del soggiorno	aggiornamento sito web e catalogo cartaceo	
OUTPUT RISULTATO ATTESO	potenziali destinazioni da inserire nell'offerta	destinazione da sviluppare	scelta della scuola	collaborazione duratura, contratto commissioni	pacchetto soggiorno linguistico	pubblicizzare e vendere nuovo soggiorno linguistico	
ATTIVITÀ SVOLTE	workshop di settore, analisi dei feedback delle scuole e dei feedback studenti	contatto scuole partner, nuovi contatti scuole esistenti	networking, relazioni con contatti esistenti	formalizzazione collaborazione con scuola	confezionamento nuovo soggiorno linguistico	aggiornamento sito web e catalogo cartaceo, formazione responsabili regionali	
STRUMENTI / MEZZI UTILIZZATI	riviste di settore, ricerche di mercato di settore, feedback clienti e scuole	analisi dei bisogni clienti, analisi settore	valutazioni interne della scuola con più potenziale	contratti di partnership	contratti	sito online, catalogo cartaceo	
PROBLEMI / RISCHI	trend emersi volatili non duraturi, domanda influenzata da mode passeggere	presenza concorrenza, non attraente nel lungo periodo, fattori macroeconomici non prevedibili	scuole selezionate non sono in grado di gestire un nuovo flusso di studenti	carenza qualità stabile, livello didattico non di qualità, alloggi scadenti	poco attraente da parte dei studenti, vendite inferiori alle aspettative	ritardi aggiornamento mezzi comunicazioni, offerta parzialmente aggiornata	
TEMPI	Destinazione classica: 1 mese Destinazione nuova: 2 mesi	Destinazione classica: 1 mese Destinazione nuova: 2 mesi	Destinazione classica: 1 mese Destinazione nuova: 2 mesi	Destinazione classica: 1 mese Destinazione nuova: 2 mesi	Destinazione classica: 1 mese Destinazione nuova: 2 mesi	Destinazione classica: 1 mese Destinazione nuova: 2 mesi	
NESSUNA IDEA	6-10 mesi						MESSA A CATALOGO

Tabella 5: Ridefinizione processo di sviluppo nuova destinazione ESL

Fonte: elaborazione propria

7. Il caso ESL: monitoraggio del pacchetto turistico

7.1 Processo in uso per il monitoraggio della qualità del pacchetto turistico

ESL monitora la qualità dell'offerta principalmente attraverso i feedback inviati dagli studenti al rientro dal soggiorno. Passati alcuni giorni dal rientro dal soggiorno, viene mandato inviato via email un questionario semi-strutturato di domande aperte e chiuse (il responsabile regionale sottolinea un alto tasso di risposta). Da i risultati emersi dalle risposte degli studenti, ESL stila statistiche interne che le permettono di monitorare l'offerta e di intervenire dove necessario attraverso cambiamenti o miglioramenti. Durante gli incontri con il regional manager come esempio è stato commentato in forma anonima un questionario che sottolineava la qualità dell'alloggio come unico lato negativo del soggiorno. Attraverso questi feedback negativi pervenuti dai clienti si identificano le aree di intervento e successivamente si individuano con quali strumenti intervenire. A monte dell'attività di monitoraggio, dove tramite i feedback dei clienti si identificano gli aspetti negativi dell'offerta, è fondamentale la consulenza al cliente. È stato sottolineato come sia importante il ruolo del consulente in fase di scelta della destinazione da parte dello studente. Il soggiorno linguistico prevede lo studio della lingua in una nazione differente da quella di provenienza dello studente. Vivere in un'altra città dove la cultura e la realtà sono differenti dalla nostra richiede allo studente una consapevolezza e conoscenza che il consulente deve essere in grado di offrire. Ognuno di noi quando si reca in vacanza paragona ogni aspetto del luogo con gli standard che la sua nazione di provenienza offre. Il ruolo del consulente è così quello di spiegare e informare il futuro studente sulla realtà che lo aspetterà durante il soggiorno scelto, senza tralasciare ogni singolo aspetto dell'intero soggiorno. Una consulenza dettagliata e personalizzata al cliente permette di evitare brutte esperienze allo studente e soprattutto, una volta rientrato, di valutare negativamente il soggiorno. Grazie ai feedback negativi pervenuti dagli studenti al rientro da Liverpool, ESL è venuta a coscienza di problemi riscontrati negli alloggi offerti dalla scuola partner. ESL ha potuto intervenire e la scuola partner ha provveduto trovare nuove forme di alloggio per gli studenti.

Analisi critica del processo in uso

Lo scopo del questionario inviato allo studente rientrato dal soggiorno è quello di raccogliere informazioni in merito all'esperienza vissuta dal cliente. Il questionario è suddiviso in sei argomenti ognuno dei quali raggruppa domande chiuse o aperte. I sei argomenti oggetto delle domande sono: destinazione, scuola, insegnamento, alloggio, tempo libero, ESL (preparazione al viaggio) e varie. Inoltre è data facoltà allo studente di allegare al questionario commenti, suggerimenti, spunti che ritiene siano rilevanti nella valutazione del proprio soggiorno. Il questionario di valutazione del

soggiorno linguistico prende in considerazione i punti principali del soggiorno ed è strutturato in modo che sia facile e veloce nella compilazione, preferendo domande chiuse rispetto a domande aperte. Al rientro dal soggiorno linguistico i clienti sono pochi inclini a rispondere a questionari, soprattutto se la compilazione richiede tempi lunghi. Inoltre è risaputo che se non sussistono aspetti negativi da reclamare, i tassi di risposta sono bassi. Per questi motivi il questionario proposto da ESL vuole essere semplice e veloce, ma allo stesso tempo incisivo e capace di raccogliere le informazioni necessarie.

Oltre ai feedback inviati dagli studenti al rientro dal soggiorno, i collaboratori di ESL sono parte attiva nel monitoraggio dell'offerta. Ogni ESL forma un gruppo composto da collaboratori provenienti dai diversi uffici sparsi per il mondo per visitare le scuole partner di una specifica nazione. I Famtrip (viaggi professionali di familiarizzazione), oltre ad avere una connotazione di formazione continua per i collaboratori, permettono allo staff di vivere il viaggio in prima persona. L'obiettivo è quello di poter offrire una consulenza maggiormente dettagliata grazie all'esperienza vissuta anche dal consulente. I Famtrip prevedono la visita delle destinazioni, delle scuole partner, degli alloggi, del luogo e l'ambiente che ospitano gli studenti. "Toccare con mano" l'offerta permette a ESL di monitorare la qualità direttamente sul posto, dove lo staff vive in prima persona l'esperienza del soggiorno.

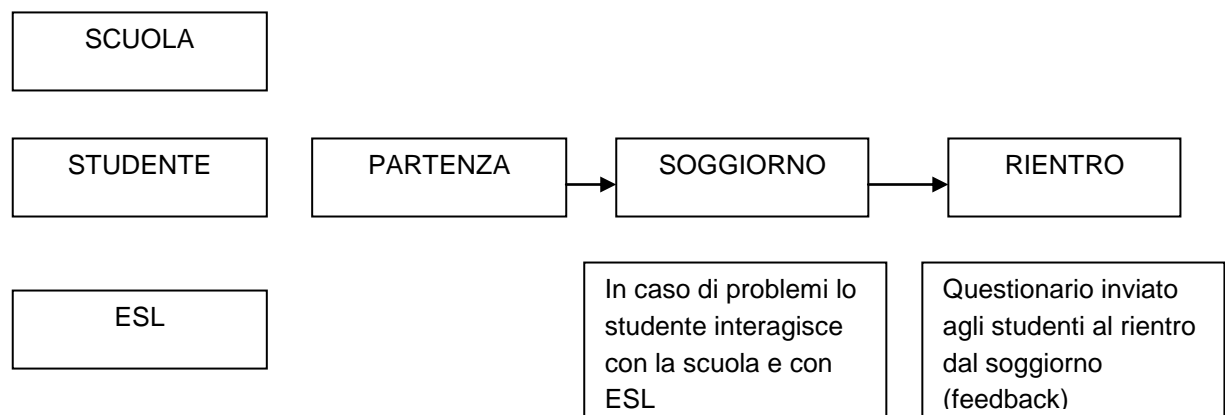


Figura 8: Processo di monitoraggio ESL
Fonte: elaborazione propria

Identificazione di possibili aree di miglioramento

ESL monitora la qualità dell'offerta attraverso i questionari inviati agli studenti al rientro dal soggiorno. Dall'analisi dei dati raccolti stila statistiche interne che le permettono di identificare possibili aspetti da migliorare. Tali questionari possono essere "sfruttati" maggiormente se oltre all'analisi interna delle informazioni emerse, si prendesse in considerazione non solo il problema emerso ma la persona che ha vissuto tale problema. Ascoltare un cliente insoddisfatto prima che

lui si sfoghi con terze persone può evitare una cattiva pubblicità. Se uno studente ha vissuto una brutta esperienza durante il soggiorno linguistico, al suo rientro vorrà esporre il suo vissuto. ESL ascoltando il cliente ha la possibilità di conoscere e intervenire lì dove necessario. Successivamente, se attraverso i feedback si riscontrano un alto tasso di problemi identificati nella medesima destinazione, ESL potrebbe identificare un collaboratore che, come un infiltrato, si reca sul posto e monitora la situazione reale. Vivendo le stesse situazioni dei studenti è possibile conoscere la realtà dei fatti. La rappresentazione grafica evidenzia in grigio le aree dove sono possibili i miglioramenti.

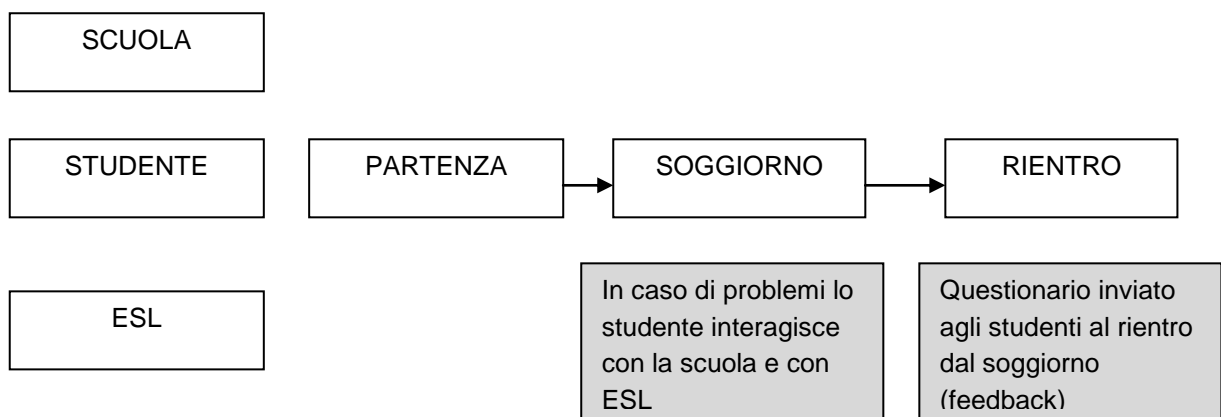


Figura 9: Aree di miglioramento, processo di monitoraggio ESL

Fonte: elaborazione propria

Ridefinizione del processo di monitoraggio della qualità del pacchetto turistico

I soggiorni linguistici, come i viaggi, sono l'insieme di servizi offerti dai vari operatori turistici. La caratteristica principale del prodotto turistico è la sua intangibilità e unicità, un viaggio non può essere "toccato con mano", non può essere immagazzinato, non può essere testato e reso se non soddisfa le esigenze del cliente e soprattutto non può essere replicato. Come visto nei capitoli precedenti, nel settore del turismo e in particolar modo per quanto riguarda i soggiorni linguistici, sono le emozioni e l'esperienze vissute durante il viaggio ad influenzarne la valutazione. Per gli operatori turistici è fondamentale monitorare la qualità dell'offerta soprattutto valorizzando le caratteristiche che rendono unico il prodotto turistico. Uno studente che decide di trascorrere un periodo a New York per lo studio dell'inglese probabilmente è spinto da diverse motivazioni. Oltre allo studio della lingua ci sono ulteriori motivazioni che spingono lo studente a preferire New York rispetto ad altre destinazioni. Una delle quali è la possibilità di vivere per un periodo della propria vita in una delle più belle metropoli al mondo. Per permettere allo studente di vivere al meglio il soggiorno linguistico all'estero è fondamentale che ogni aspetto, dalla scuola all'alloggio, sia di qualità. Il verificarsi di un unico intoppo, anche di un piccolo disguido, può pregiudicare negativamente l'esito del soggiorno e compromettere la permanenza dello studente all'estero. Per

evitare tali situazioni è fondamentale monitorare costantemente la qualità dell'offerta. Come visto ESL utilizza due strumenti; i questionari inviati al rientro dal soggiorno e i Famtrip.

L'utilizzo dei feedback emersi dai questionari sono fondamentali per conoscere come lo studente ha vissuto l'esperienza del soggiorno linguistico, ma sono molto più importanti i feedback negativi. Il riscontro anche di un solo aspetto negativo è il punto di partenza con cui ESL intraprende strategie di miglioramento dell'offerta. Conoscere chi ha espresso il feedback negativo, lo studente insoddisfatto, è un ulteriore strumento per approfondire nel dettaglio le lacune emerse. Programmare incontri face-to-face con i clienti insoddisfatti permette di conoscere maggiormente gli aspetti negativi emersi. Una persona insoddisfatta di un servizio sente l'esigenza di esternare il problema che ha vissuto, sia con chi è causa di esso sia con le persone conoscenti. Il passaparola tra consumatori nel settore del turismo è un prezioso veicolo di promozione, quanti di noi non sono stati consigliati da amici o parenti nel scegliere un paese dove trascorrere le vacanze. Questo aspetto non deve essere sottovalutato. Attraverso questi incontri possono emergere suggerimenti e accorgimenti utili all'azienda. Chi ha vissuto in prima persona situazioni negative vuole essere ascoltato e sostenuto. L'esigenza di condividere ed esporre la propria esperienza con il consulente ESL può tramutarsi in una fonte di informazioni che dalla semplice compilazione del questionario forse non emergerebbero. La capacità di ESL nel "sfruttare" a proprio vantaggio tali incontri potrebbe rivelarsi di grande aiuto nella decisione delle strategie di intervento laddove si riscontrano problemi.

Il miglior modo per conoscere una realtà, vivere un'esperienza, provare emozioni è sperimentarle in prima persona e viverle sulla propria pelle. Declinato ad ESL, il ruolo dell'infiltrato potrebbe essere pertinente per controllare e monitorare sul posto la qualità dei servizi. Ipotizziamo che attraverso l'analisi dei questionari pervenuti dai clienti rientrati dal soggiorno, emergono gli stessi problemi riscontrati in un particolare alloggio offerto da una scuola partner. Tali risultati permettono a ESL di identificare le aree di intervento e di coordinare quali interventi intraprendere. Prima di intervenire è possibile una diversa alternativa che permette in incognito di visionare e testare i problemi riscontrati nell'alloggio. Un collaboratore infiltrato sotto mentite spoglie può recarsi di persona nell'alloggio identificato e constatare realmente le cause del problema. Grazie alla sua conoscenza del mondo dei soggiorni linguistici, ha una visione specifica del settore ed è in grado di identificare sul campo le soluzioni da proporre a ESL al suo rientro dal viaggio. Il ruolo dell'infiltrato può essere paragonato al giornalista che per ottenere maggior informazioni in merito a un fatto accaduto, decide di infiltrarsi per riuscire a conoscere in modo più approfondito cosa è successo realmente. Attraverso i Famtrip ESL visita in via ufficiale le scuole partner per conoscere il mondo che vivranno i loro clienti. Il ruolo dell'infiltrato invece ti permette di mescolarti ai veri studenti ma è l'obiettivo del viaggio che fa la differenza. Per gli studenti è lo studio di una nuova lingua mentre per l'infiltrato è il controllo e il monitoraggio dell'offerta.

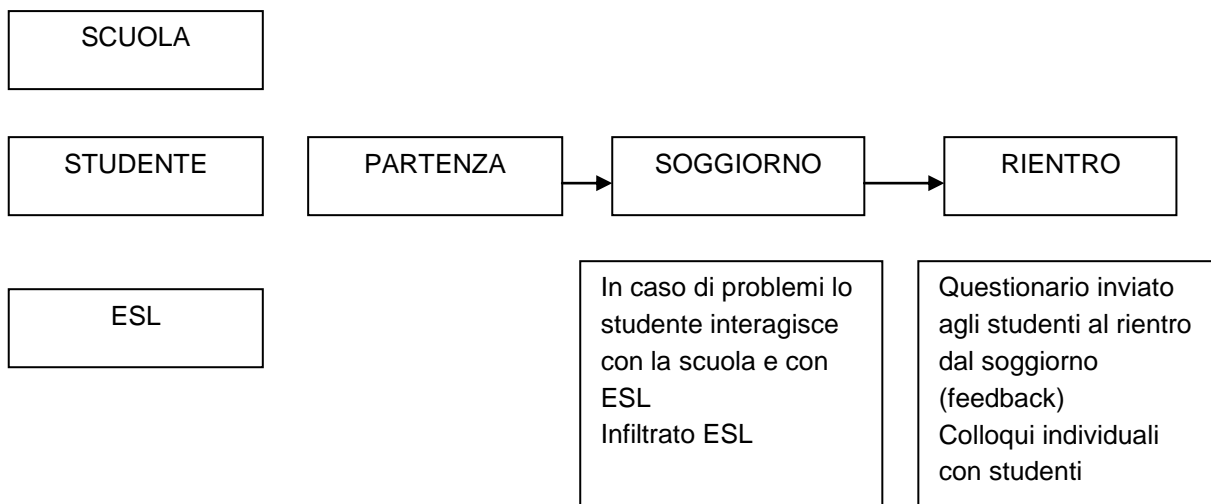


Figura 10: Ridefinizione processo di monitoraggio ESL
Fonte: elaborazione propria

8. Conclusioni

L'agenzia di soggiorni linguistici ESL è stata fondata a Montreux nel 1997. Oggi è una delle più grandi agenzie leader mondiali nell'organizzazione di soggiorni linguistici. In collaborazione con le scuole partner sparse in tutto il mondo, offre la possibilità di studiare più di 20 lingue in 200 destinazioni. ESL è un'agenzia di successo riconosciuta e apprezzata nel settore dei soggiorni linguistici. Nel 2010 e nel 2011 è stata eletta migliore agenzia di lingue d'Europa.

Il successo dell'azienda e l'apprezzamento da parte del mercato sono i frutti di una profonda conoscenza del settore. ESL crede che un soggiorno linguistico sia una delle esperienze di vita più importanti che si possano effettuare. Per soddisfare al meglio i propri clienti sviluppa costantemente nuovi pacchetti turistici. Come visto nei capitoli precedenti, l'intero processo di sviluppo di un nuovo pacchetto turistico è affidato esclusivamente al product manager. La scelta di affidare l'intero processo ad un'unica persona di esperienza, seppur di successo, espone l'azienda a diversi rischi. Il processo attualmente in uso consolidato negli anni presenta aree di miglioramento che, se potenziate, potrebbero mantenere "sotto controllo" l'attuale incertezza.

Dalla letteratura generale di management sul processo di sviluppo di un nuovo prodotto/servizio analizzata emergono spunti che potrebbero essere implementati da ESL per ridefinire, e in un secondo momento formalizzare, il processo di sviluppo di un nuovo pacchetto turistico attualmente in uso. Come primo punto è importante sottolineare come la costituzione di un team interdisciplinare possa incidere positivamente nell'attuale dipendenza di ESL nei confronti del product manager. Intraprendere una strategia finalizzata alla diffusione delle competenze all'interno dell'azienda attraverso la creazione di un team permetterebbe all'azienda di diminuire notevolmente la dipendenza dal product manager. Inoltre il lavoro di squadra consente la condivisione di conoscenze e competenze. Successivamente è auspicabile che tale processo venga formalizzato e condiviso all'interno dell'azienda. Un'ipotetica decisione di lasciare l'azienda da parte del product manager potrebbe compromettere il business dell'agenzia nello sviluppo di nuovi pacchetti turistici.

Dalla seconda parte di analisi relativa al monitoraggio dell'offerta è emerso che ESL utilizza due strumenti per il rilevamento della qualità. Il primo strumento è il questionario di valutazione del soggiorno inviato allo studente per email al suo rientro. Il secondo strumento sono i Famtrip organizzati annualmente e prevedono la visita delle scuole partner da parte dei collaboratori ESL. Questi due strumenti attualmente in uso potrebbero essere accompagnati dall'introduzione di un terzo strumento che potrebbe monitorare la qualità dell'offerta "attivamente" e che per certi versi persegue l'obiettivo dei Famtrip. Identificare un collaboratore che da infiltrato soggiorni presso una scuola partner identificata come problematica, potrebbe aiutare il team di processo di sviluppo apportare tempestivamente gli interventi necessari a migliorare le lacune riscontrate.

L'agenzia ESL è una realtà svizzera che negli anni è riuscita a imporsi a livello internazionale diventando una dei più importanti player del settore dei soggiorni linguistici. L'offerta di soggiorni linguistici ai fini dello studio di una lingua straniera oggi più che mai sono fondamentali per comunicare in mondo sempre più globalizzato. Attraverso questa tesi è stato possibile conoscere in che modo ESL sviluppa i pacchetti turistici di successo e successivamente come monitora l'offerta. Grazie alla disponibilità del responsabile regionale per il Ticino e al product manager è stato possibile elaborare questa tesi che mi ha dato l'opportunità di immergermi in un settore a me sconosciuto.

Bibliografia

- Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities*. Portland: Creative Leap Books.
- Brabham, D. C. (2013). *Crowdsourcing*. Massachusetts: MIT
- Cooper, R. G., Dreher, A. (2010). Voice-of-customer methods: What is the best source of new product idea? *Marketing Management magazine*. 2010 36-48.
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Deacon, G. (2013). Global student mobility trends. *Study Travel Magazine*, (230), 27.
- Di Vittorio, A. (2007). *Customer Relationship Management e nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico*. Milano: Franco Angeli.
- Dioguardi, V. (2009). *L'immagine della destinazione turistica come costruzione sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Edmondson, A. C., Nembhard, I. M. (2009). Product Development and Learning in Project Teams: the challenges are the benefits. *Product Innovation Management*, 2009 (26), 123-138.
- Ejarque, J. (2003). *La destinazione turistica di successo: marketing & management*. Milano: Hoepli.
- Garibaldi, R. (2008). *Economia e gestione delle imprese turistiche*. Milano: Hoepli.
- Grant, R. M. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: Il Mulino.
- Grasso, M. (2005). *Le imprese di viaggio*. Milano: Franco Angeli
- Grasso, M. (2011). *Tour operator e agenzie dettaglianti. Strategie e marketing delle imprese di viaggio*. Roma: Franco Angeli.
- Griffin, A. (2002). Product development cycle time for business-to-business products. *Industrial marketing Management*, 2002 (31) 291-304.
- Idili, L., Siliprandi, L. (2005). *Il marketing degli operatori turistici*. Milano: Franco Angeli.
- Istituto nazionale ricerche statistiche. (2013). Indagine sul turismo organizzato internazionale. *Camere di commercio d'Italia*. 2013 (1)
- Norris, B. (2013). The global market 2012. *Study Travel Magazine*, (230), 28-32.
- Otto, K.N., Wood, K.L. (2001). *Techniques in Reverse Engineering and New Product Development*. Pearson Education Asia Limited.
- Pini, G. (2010). *Il nuovo marketing del prodotto turistico. Analisi, strategia ed emozioni*. Milano: Franco Angeli.
- Rossi, C. (2008). *Il management delle imprese di viaggio e turismo. Strategie e marketing*. Roma: Franco Angeli.
- Sangalli, F. (2002). *Le organizzazioni del turismo*. Milano: Apogeo.
- Schilling, M. A. (2013). *Gestione dell'innovazione*. McGraw-Hill.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Fonti elettroniche

Brevivet. *Homepage Brevivet*. <http://www.brevivet.it/index.php> (consultato in ottobre 2013)

Confederazione Svizzera. *Homepage Confederazione Svizzera*. <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00513/02439/02646/index.html?lang=it> (consultato in novembre 2013)

ESL. *Homepage ESL*. www.esl.ch (consultato nei mesi settembre-gennaio 2013/14).

Federazione svizzera delle agenzie di viaggi. *Homepage Federazione svizzera delle agenzie di viaggi*. <http://www.srv.ch/fr/tn/home/> (consultato in ottobre 2013)

IBM. *Homepage IBM*. <http://www-03.ibm.com/press/it/it/pressrelease/42154.wss> (consultato il novembre 2013)

Salta. *Homepage Salta*. <http://www.salta.ch/italian/home.html> (consultato in ottobre-novembre 2013)

Skift staff, (2013). *Most popular online booking sites for travelers*. <http://travel.cnn.com/most-popular-online-booking-sites-travelers-754556> (consultato in novembre 2013)

Stage-gate. *Homepage Stage-gate*. <http://www.stage-gate.com/> (consultato in novembre 2013)

Text 100. *Homepage Text 100*. <http://info.text100.com/travel-tourism-digital-index-2012/info.text100.com/travel-tourism-digital-index-2012.html> (consultato in ottobre 2013)

Ticino turismo. *Homepage Ticino Turismo*. <http://meetings.ticino.ch/it/> (consultato in ottobre 2013)

World Tourism Organisation UNWTO. *Homepage del World Tourism Organisation UNWTO*. www.unwto.org (consultato in settembre 2013)

<http://newsletter-directpoint.posta.ch/it/newsletter/08-2013/05-studio-conferma-notevole-importanza-crm.html> (consultato in dicembre 2013)

Allegati

Allegato 1: Guida per l'intervista

Allegato 2: Questionario di valutazione soggiorno linguistico ESL