**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

DIPARTIMENTO DI TECNICA E GESTIONE

DEI SISTEMI INDUSTRIALI (DTG)


**Tesi di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**

# IL MARKETING DEI SERVIZI DI TRASPORTO AEREO


***Relatore: Prof. Enrico Scarso***

***Laureando: Lorenzo Bevilacqua***



ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

# Indice

**Introduzione** ..... **1**

**Capitolo 1**

**Lo scenario dei trasporti aerei dopo la deregolamentazione** ..... **5**

*1.1 La deregolamentazione del trasporto aereo* ..... *5*

*1.1.1 La deregolamentazione negli USA* ..... 5

1.1.1.1 L' effetto sui prezzi ..... 7

1.1.1.2 Le conseguenze nel mercato USA ..... 9

*1.1.2 La liberalizzazione in Europa* ..... 10

1.1.2.1 Le conseguenze nel mercato Europeo ..... 13

*1.2 L'11 Settembre 2001* ..... *15*

*1.3 La crisi finanziaria dell'ultimo decennio* ..... *17*

*1.3.1 Alleanze strategiche vs operazioni di nicchia* ..... 18

*1.3.2 Privatizzazioni* ..... 19

*1.3.3 Influenza delle fusioni e acquisizioni transfrontaliere* ..... 19

*1.3.4 Sopravvivenza del modello low cost* ..... 20

*1.3.5 Altri fallimenti* ..... 20

*1.3.6 Nuovi concorrenti sul mercato e maggiore aggressività* ..... 20

*1.3.7 La mutata influenza del governo* ..... 21

*1.3.8 Maggiori capitali esteri* ..... 21

*1.3.9 Minore occupazione* ..... 22

*1.4 Tendenze future* ..... *22*

**Capitolo 2**

**Il settore del trasporto aereo** ..... **25**

*2.1 Dall'analisi dell'ambiente all'analisi del settore* ..... *25*

*2.2 La struttura del mercato* ..... *32*

*2.2.1 Minaccia di nuovi entranti* ..... 36

*2.2.2 Minaccia di prodotti sostitutivi* ..... 41
*2.2.3 Potere contrattuale dei fornitori* ..... 43
*2.2.4 Potere contrattuale dei clienti* ..... 44
*2.2.5 L'attrattività del settore* ..... 45

*2.3 Le caratteristiche del mercato aereonautico* ..... *46*
*2.3.1 Ciclicità dello sviluppo del settore* ..... 46
*2.3.2 Struttura Capital intensive* ..... 47
2.3.2.1 Classificazione dei costi ..... 47
2.3.2.2 Componenti del costo ..... 49
*2.3.3 La struttura dei costi nell'industria delle compagnie aeree* ..... 51
*2.3.4 Forte crescita unita a bassi margini di profitto.* ..... 60

*2.4 La domanda di trasporto aereo* ..... *63*
*2.4.1 Caratteri della domanda* ..... 68
*2.4.2 Composizione della domanda* ..... 69
*2.4.3 Fattori che influenzano la domanda* ..... 71

*2.5 Analisi dell'offerta* ..... *74*

**Capitolo 3**

**IL marketing dei servizi nel trasporto aereo ..... 77**

*3.1 L'evoluzione del concetto di marketing* ..... *77*
*3.1.1 Differenza tra beni e servizi* ..... 79

*3.2 Le caratteristiche dei servizi* ..... *82*
*3.2.1 Intangibilità* ..... 83
*3.2.2 Eterogeneità e variabilità* ..... 84
*3.2.3 Deperibilità* ..... 86
*3.2.4 Simultaneità tra erogazione e consumo* ..... 86
*3.2.5 Assenza di diritti di proprietà* ..... 88
*3.2.6 Contatto e interazione fra produttore e utilizzatore* ..... 89

*3.3 Le classificazioni dei servizi* ..... *91*
*3.3.1 Classificazione basata sulle dimensioni delle operazioni di servizio* ..... 92
*3.3.2 Classificazione basata sul livello di tangibilità* ..... 98
*3.3.3 Classificazione basata sul contatto dipendente-cliente* ..... 98
*3.3.4 Classificazione basata sull'erogazione-processo* ..... 98

*3.4 Il marketing mix allargato dei servizi nel trasporto aereo ..... 100*

*3.4.1 Il ruolo del marketing nelle compagnie aeree* ..... 106

*3.4.2 La segmentazione della clientela* ..... 108

*3.4.3 Valore del passeggero* ..... 111

*3.5 Il prodotto ..... 112*

*3.6 La distribuzione ..... 114*

*3.7 La comunicazione ..... 115*

*3.7.1 Comunicazione ed engagement marketing* ..... 116

*3.8 Il prezzo ..... 117*

*3.8.1 Differenze tra impostazione tariffaria low cost e tradizionale* ..... 119

*3.8.2 Il Revenue Management* ..... 120

**Capitolo 4**

**Le nuove frontiere del marketing e la gestione della qualità ..... 125**

*4.1 Marketing relazionale ..... 125*

*4.1.1 I vantaggi del marketing relazionale* ..... 127

*4.1.2 Le componenti del marketing relazionale* ..... 129

*4.1.3 Gli strumenti di gestione delle relazioni* ..... 131

*4.2 Marketing esperienziale ..... 133*

*4.3 Il modello di erogazione ..... 139*

*4.3.1 Il servicescape* ..... 140

*4.3.2 Personale di contatto e fornitori di servizi* ..... 144

*4.3.3 Gli altri clienti* ..... 147

*4.3.4 I processi* ..... 148

*4.4 Qualità del servizio e soddisfazione del cliente ..... 148*

*4.4.1 In che modo i consumatori valutano la qualità del servizio* ..... 151

*4.4.2 Elementi determinanti la qualità del servizio* ..... 151

*4.4.3 Dimensioni della qualità del servizio* ..... 153

*4.4.4 Il modello Gaps* ..... 153

*4.4.5 La valutazione della qualità* ..... 156

*4.4.6 Qualità, soddisfazione e fedeltà* ..... 157

**Riferimenti bibliografici ..... 163**

# Introduzione

Negli ultimi decenni, la struttura del mercato dei trasporti aerei ha subito profondi cambiamenti. Tali cambiamenti, in virtù del fatto che il settore è un vero unico network globale, in grado di mettere in relazione individui, cose, nazioni e culture diverse, hanno avuto un impatto enorme sul processo di integrazione e sviluppo economico in Europa e nel resto del mondo.

Si è passati dal considerare l'aereo come mezzo di trasporto "elitario" a strumento accessibile a tutti: un numero sempre più crescente di persone può permettersi di viaggiare in aereo, per svago, per lavoro o per altre motivazioni.

Il processo di deregolamentazione ha profondamente modificato la struttura di questo settore congiuntamente alle strategie delle imprese, provocando un lento ed incessante declino delle forme monopolistiche di mercato a favore di altri modelli di tipo concorrenziale. Fino alla fine degli anni '70, infatti, le compagnie aeree operavano in regime di monopolio sulle rotte domestiche ed in regime di duopolio su quelle internazionali; nella maggior parte dei casi erano finanziate e controllate dagli Stati, che stabilivano le rotte da servire e le tariffe applicabili. Le barriere all'entrata e i costi del settore erano regolamentati dallo Stato e la concorrenza delle compagnie di bandiera riguardava principalmente la frequenza dei voli e la qualità dei servizi a bordo. Questa situazione perdurò fino al 1978 quando negli Stati Uniti fu approvato l'Airline Deregulation Act (ADA) che abolì ogni forma di intervento da parte del Governo. Alla liberalizzazione dei voli domestici del più grande mercato del mondo seguì, progressivamente, quella di molti altri mercati nazionali (Gran Bretagna, Australia, Canada, Nuova Zelanda, India, Comunità Europea, Giappone, Malesia, ecc.) ed un'intensa rinegoziazione degli accordi bilaterali sulle rotte internazionali. In seguito a questi cambiamenti normativi (che, di fatto, permettevano il libero accesso al mercato, la libertà tariffaria e la possibilità di scelta delle rotte su cui operare), si è assistito al passaggio da una situazione di "stasi concorrenziale" ad un'agguerrita concorrenza per il controllo delle rotte più redditizie. Secondo un rapporto del TRB (Transportation Research Board) del 1991, dieci anni dopo l'inizio della liberalizzazione, il numero di passeggeri era quasi raddoppiato e la maggioranza dei viaggiatori pagava tariffe inferiori del 15-20%, se aggiustate per l'inflazione. Inoltre, i consumatori

ricevevano più servizi, in particolare grazie all'aumento del numero di voli (+40%). Alla fine del decennio vi era, sulle maggiori rotte interne, un numero di compagnie più elevato che all'inizio del processo di liberalizzazione.

La competizione è stata alimentata soprattutto dall'ingresso di nuovi operatori estremamente aggressivi e con una struttura di costo molto contenuta, le low cost companies. Questi vettori hanno trasformato il settore del trasporto aereo passeggeri, dimostrando l'impossibilità delle compagnie aeree tradizionali di competere con le stesse strategie che avevano adottato fino a quel momento. Mentre la strategia delle compagnie tradizionali consiste nel fornire un servizio differenziato (per stile, qualità, immagine o altre caratteristiche) a ciascun segmento di mercato, le compagnie "no frills" (alla lettera senza fronzoli) hanno puntato a rendere "essenziale" il servizio di trasporto aereo: attraverso l'eliminazione dei servizi a bordo, la localizzazione in aeroporti con diritti aeroportuali più bassi, la standardizzazione e la semplificazione del servizio offerto agli utenti, la mancata suddivisione dei passeggeri in classi e una strategia di marketing indifferenziato riescono a contenere notevolmente i costi e, di conseguenza, a proporre tariffe molto basse, più vicine al prezzo del treno o dell'autobus che non a quello delle compagnie aeree concorrenti. La strategia messa in atto è basata sulla leadership di costo, che consente un vantaggio immediato sui competitors meno efficienti: infatti, pur mantenendo un elevato standard qualitativo sul servizio di base, con attenzione ai valori della sicurezza, puntualità dei voli e frequenze, riescono a ottenere notevoli risparmi sulle altre categorie di costo, sfruttando al massimo e al meglio la propria capacità operativa, gli aerei e il personale. Queste compagnie sono progettate principalmente per una clientela che vola su rotte a breve raggio, ed è quindi sui bisogni di questo tipo di utenza che hanno focalizzato la loro attenzione. Inoltre, grazie all'uso di aeromobili di minori dimensioni, hanno sviluppato rotte in precedenza non servite dalle compagnie maggiori. Nonostante il servizio sia diventato "spartano", i passeggeri sembrano essere estremamente soddisfatti di ciò che ricevono. Le tariffe sono dal 20 al 90% più basse rispetto a quelle offerte dalle compagnie tradizionali, ma la particolarità è che non sono soggette a condizioni o limitazioni, come l'obbligo di stare fuori una notte o l'applicazione di penali in caso di cambiamento o annullamento della prenotazione. Una tale competizione sui prezzi ha provocato una diminuzione delle tariffe medie ed un'impressionante aumento della domanda. La tendenza generalizzata alla riduzione dei prezzi è un effetto normale della liberalizzazione, ma è

indubbio che una reale spinta in tal senso si è avuta sia in Usa che in Europa solo con l'affermazione di questi vettori. Vi sono numerosi studi che lo confermano: Whinston-Collins (1992), Bennet-Craun (1993), Windle-Dresner (1996), Windle-Dresner (1999). Possiamo quindi affermare che grazie all'ingresso sul mercato delle compagnie low cost, il servizio di trasporto aereo non è rimasto "elitario", ma si è trasformato in un bene di consumo di massa.

*"Oggi noi offriamo a decine di milioni di consumatori la possibilità di volare a tariffe bassissime ... Senza Southwest ... sarebbero costretti a compiere tali spostamenti in auto, perché per loro l'aereo potrebbe risultare troppo oneroso. Questo è il cambiamento che siamo orgogliosi di aver introdotto ... Noi lo chiamiamo: The Freedom to fly".*

*Herbert Kelleher*

Interessante osservare la reazione delle compagnie aeree tradizionali, le quali hanno cercato di fronteggiare tale situazione aumentando la differenziazione del servizio offerto, specialmente attraverso il comfort (spazio fra sedili, larghezza delle poltrone, programmi frequent flyers, sale di attesa business, ecc.). La risposta dei megacarrier si è infatti sempre più spostata sulla massima segmentazione della domanda, puntando ad un presidio delle fasce di mercato più alte e all'abbandono delle aree meno redditizie. Grazie ai profondi mutamenti del settore economico e dei gusti del consumatore, infatti, le compagnie aeree, sempre più agguerrite nella lotta per la sopravvivenza, stanno cercando di offrire servizi sempre più sofisticati e all'avanguardia, coniugando elevate tecnologie ad un personale altamente qualificato.

# Capitolo 1

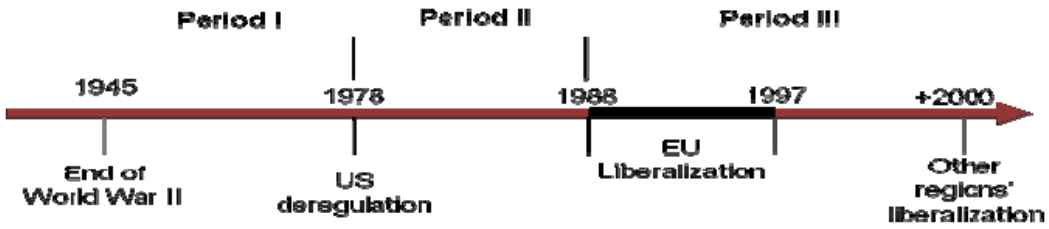
# Lo scenario dei trasporti aerei dopo la deregolamentazione

## 1.1 La deregolamentazione del trasporto aereo

La deregolamentazione del trasporto aereo ha inizio negli Stati Uniti d'America a metà degli anni '30 e si propaga in Europa verso la metà degli anni '80.

La Fig. 1.1 colloca temporalmente le fasi che dalla seconda guerra mondiale hanno portato alla liberalizzazione del mercato.

**Fig. 1.1.** Processo di deregolamentazione del trasporto aereo




Fonte: Macàrio et al. (2009)

### *1.1.1 La deregolamentazione negli USA*

Dopo essere usciti dalla Grande Depressione, gli Stati Uniti cominciarono ad avvertire l'esigenza di una regolamentazione articolata del settore del trasporto aereo. Nel 1938 venne promulgato il Civil Aeronautics Act (C.A.A.) con l'obiettivo di disciplinare i comportamenti settoriali e di istituire un'agenzia federale (la Civil Aeronautics Board), con il compito di seguire, regolamentare e controllare lo sviluppo del settore trasporto aereo statunitense. Le principali motivazioni dell'emanazione del C.A.A. furono quelle di protezione del settore da una competizione troppo intensa: in tal modo, l'industria avrebbe potuto acquisire una certa stabilità, con la capacità di attrarre nuovi investitori e capitali indispensabili per l'avvio delle operazioni di volo. Tutto ciò veniva anche giustificato

dalla necessità di servire l'interesse pubblico nell'assicurare la stabilità del mercato, il mantenimento di standard di sicurezza e la fornitura di un'ampia rete di servizi. Tale impostazione rispecchiava in maniera evidente l'avversione verso il libero mercato, espressa anche dal parlamentare Randolph, durante i lavori preparatori per l'emissione del C.A.A, in tal modo: "Una concorrenza libera e senza briglie è una pubblica minaccia. Il trasporto aereo rischia di essere sottoposto a pratiche economiche, quali guerre di prezzi, e devastanti tattiche predatorie, a tutto danno di quello che risulta l'interesse pubblico". Fino agli anni '70 fu sviluppata una politica decisamente ostruzionistica nei confronti della concorrenza, a sostegno delle aviolinee esistenti. A partire da questa data, tuttavia, le cose cominciarono a cambiare. L'aumento dei costi del combustibile e del lavoro provocarono un aumento delle tariffe: per compensare tale danno verso i passeggeri/consumatori, il CAB iniziò a mutare parzialmente il suo atteggiamento nei confronti della concorrenza. Venne concessa l'entrata nel comparto a nuovi operatori e venne permesso alle compagnie aeree di operare sconti sulle loro strutture tariffarie. Gli effetti di tale manovra si risolsero a tutto vantaggio dei cittadini, generando, in alcuni casi, un incremento del traffico aereo superiore al 60%. Di conseguenza, venne avvertita la necessità di operare una profonda revisione del sistema regolamentativo: nell'aprile del 1978 venne promulgata l'Airline Deregulation Act, con la successiva soppressione del C.A.B.
Lo scopo principale dell'ADA era sostituire alla normativa disciplinante l'entrata, l'uscita e i prezzi del settore, il criterio del libero mercato e della concorrenza. L'intensificarsi della competizione avrebbe generato un abbattimento ulteriore delle tariffe, a tutto vantaggio dei consumatori, una maggiore attenzione per il miglioramento dell'efficienza, ed, infine, un incentivo per nuove opportunità imprenditoriali. I principali benefici conseguenti alla deregolamentazione furono i seguenti:

→ Diminuzione delle barriere all'entrata: coloro che possedevano i requisiti tecnici richiesti entravano, quasi automaticamente, nel settore, con la libertà di designare quali tratte esercitare e quali abbandonare a causa della mancata profittabilità. In tal modo, subentrò l'interesse economico tipico dell'impresa nella scelta delle rotte, a scapito di motivazioni di carattere politico-sociale.

→ In precedenza, malgrado le concessioni operate dal CAB in tema di sconti, a determinate categorie o in dati periodi dell'anno, le tariffe risultavano ancora troppo onerose per il grande pubblico dei consumatori. L'Airline Deregulation Act concesse alle aerolinee la facoltà di scegliere autonomamente il proprio regime tariffario.

→ Molte aerolinee, che fino ad allora avevano servito solo destinazioni regionali, assunsero una maggiore visibilità sul mercato e iniziarono ad operare su scala nazionale. Negli anni successivi alla promulgazione dell'ADA nuovi vettori si costituirono ed entrarono sul mercato. Tra il 1984 e il 1986, tuttavia, una combinazione di fallimenti finanziari, fusioni e acquisizioni ridisegnò in modo significativo i confini del settore, riducendo sostanzialmente il numero dei concorrenti presenti. Molti operatori minori furono acquisiti dai principali vettori, che aumentarono così le loro dimensioni aziendali e determinarono, sostanzialmente, il passaggio da un oligopolio pubblicamente regolato ad uno diretto dalle sole forze del mercato.

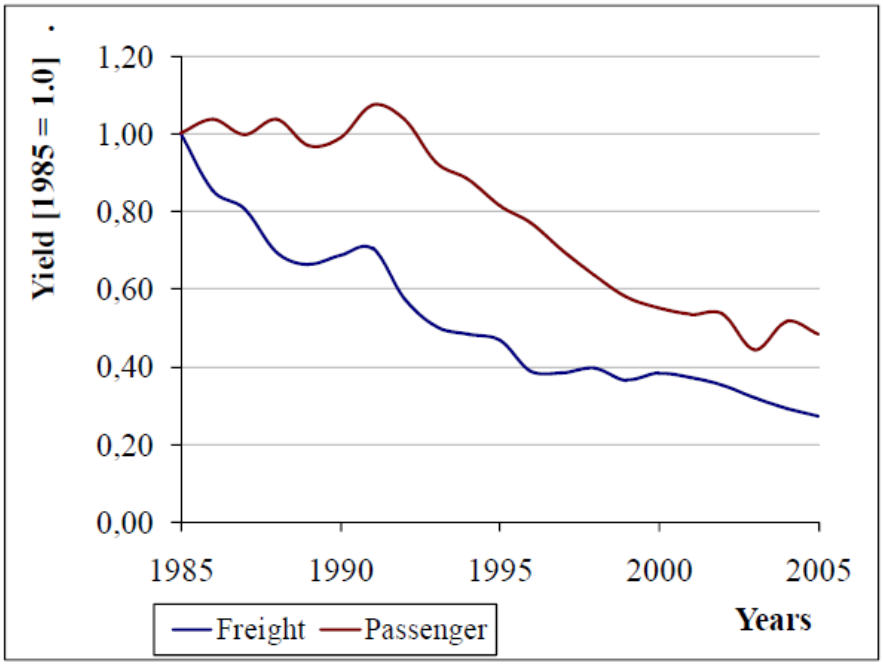
→ Venne favorita la concentrazione del settore. Questo fu determinato, in primo luogo, dalla possibilità di beneficiare di cospicue economie di raggio d'azione e di densità che spinse i megacarrier a perseguire la creazione e lo sviluppo di capillari ed efficienti network hub e spokes. Molte aerolinee scelsero di costituire i propri hub attraverso la strada delle fusioni ed acquisizioni piuttosto che con un sentiero di sviluppo interno. Anche gli aspetti riguardanti il numero e la varietà dei modelli di aeromobili in flotta e del personale di volo risultarono potenti incentivi all'aumento dimensionale esterno tramite fusioni.
In secondo luogo, fu perseguito, quale arma competitiva, lo sviluppo e il miglioramento di sistemi di prenotazione computerizzata, sviluppate per migliorare le politiche di distribuzione del prodotto a spese essenzialmente dei rivali minori e dei nuovi entranti.
Nei primi anni '80, le aerolinee svilupparono un altro grande strumento di marketing, i frequent flyer program (F.F.P), puntando ad elevare la fidelizzazione di marca dei viaggiatori frequenti.

#### 1.1.1.1 L' effetto sui prezzi

A seguito dell'approvazione dell'Airline Deregulation Act, si scatenarono una serie di guerre di prezzo che portarono un notevole miglioramento del benessere dei consumatori

e lo sviluppo del comparto dei low-cost carrier. Non tutti questi operatori ebbero successo commerciale, alcuni riscontrarono un certo successo in termini di passeggeri trasportati e di ricavi, ma dopo un breve periodo di tempo giunsero a compromettere la loro strategia, non riuscendo più a gestire la crescita e lo sviluppo delle dimensioni aziendali. Gli incrementi nei volumi di traffico aereo, in realtà, non apportarono benefici alla redditività delle compagnie aeree. Anzi, nel corso del tempo, il mercato americano ha subito delle forti perdite e tale situazione è comune a tutti i settori deregolamentati. Questa situazione è evidenziata dalla Fig. 1.2, che mostra l'andamento dei rendimenti ottenuti dalle compagnie aeree dopo la deregolamentazione:

**Fig. 1.2**: Rendimenti delle compagnie aeree (merci e passeggeri)




Fonte: IATA

A partire dalla fine degli anni '70 i vettori maggiori iniziarono a studiare e sviluppare alcune opzioni competitive per rispondere alla minaccia delle low-cost. Le cinque tattiche riguardarono:

1. Evitare il confronto diretto, non combattere apertamente e direttamente gli sfidanti sul fronte tariffario, stando attenti a non provocare guerre di prezzo. Al contrario, essa si proponeva di cedere totalmente, o quasi, ai low-cost carrier il segmento di passeggeri

maggiormente sensibile alla variabile prezzo e meno redditizio per le aerolinee maggiori. La principale controindicazione era rappresentata dal fatto che in pratica l'aerolinea rinunciava ad una sostanziosa quota di mercato, con un nutrito calo del proprio trasportato ed un aumento della rilevanza delle voci di costo fisse. Inoltre, si facilitava, anzi, si tendeva ad incentivare, la crescita del network di destinazioni del concorrente.

2. La risposta attraverso l'arma del prezzo. I vettori già operanti rispondevano alle iniziative commerciali dei concorrenti low-cost imitandone la politica tariffaria. Questa condotta risultava sostenibile dai megacarrier solo nel breve termine, pena il rischio di significativi danni economici. La propensione per tale strategia derivava in realtà dalla incapacità del management di comprendere la natura della strategia della concorrenza.

3. Il lobbying sulle strutture federali, per tentare di regolamentare la condotta dei low-cost carrier. Tale strategia consisteva nel richiedere alle agenzie governative una qualche forma di regolamentazione della condotta degli operatori. Il caso di applicazione più immediato si manifestava nella decisione dell'autorità federale competente di limitare il numero di movimenti negli aeroporti più congestionati. Tale restrizione andava ovviamente a danno dei nuovi entranti.

4. L'intesa con low-cost carrier rivali, mediante accordi di partnership e di spartizione del mercato, consistente nell'affitto dei servizi dei vettori a basso costo. Molti ostacoli si frapponevano a quelle aerolinee che intendevano perseguire tale strategia. In primo luogo, le concessioni salariali, necessarie per giungere ad una struttura di costi di un vettore lowcost, rischiavano di essere pesantemente contestate e quindi non approvate dai sindacati. In secondo luogo, lo stesso management della compagnia poteva essere parimenti contrario a orientare di nuovo, in modo così drastico, la struttura dell'impresa.

5. Lo sviluppo, all'interno dello stesso megacarrier della filosofia low-cost.

#### 1.1.1.2 Le conseguenze nel mercato USA

L'industria dei servizi di trasporto aereo negli Stati Uniti non appare ancora pervenuta ad una stabilizzazione dopo gli sconvolgimenti introdotti dalle low cost; è inoltre in atto un

processo di parziale convergenza tra le diverse categorie. I grandi vettori tradizionali non hanno ancora risolto i loro problemi e continuano tutti ad operare con margini negativi dopo aver dovuto ridurre sensibilmente le loro tariffe sul mercato domestico e, meno, i loro costi. Chi ha guadagnato dalla liberalizzazione del mercato interno americano e dal successivo sviluppo delle low cost è senza dubbio il consumatore, vista la riduzione sensibile delle tariffe praticate. Possiamo affermare che l'esperienza di liberalizzazione degli Stati Uniti ha rappresentato un vero e proprio punto di svolta per l'industria. Parallelamente, si sono resi sempre più evidenti alcuni aspetti negativi, dovuti alla congestione del traffico aereo.

### *1.1.2 La liberalizzazione in Europa*

Come il mercato americano, anche quello europeo è stato impostato, fin dal principio, sui canoni del rigido protezionismo e, in particolare, su quello della sovranità dello Stato sugli spazi aerei, sancito dalla Convenzione di Chicago del 1944. Questo trattato definiva le modalità di sorvolo del singolo Stato da parte di aeromobili di altri Stati contraenti e stabiliva una fittissima rete di accordi bilaterali [1] (fra ogni coppia di Stati membri), basati su una forma estremamente rigida di controllo sull'entrata e sulla capacità offerta.
In particolare, negli anni '40, tali accordi bilaterali dovevano rispondere a quattro regole molto rigide per favorire le compagnie di bandiera:

1. Su ciascuna rotta era ammessa una sola compagnia aerea per ciascuno Stato, in genere quella di bandiera;

2. Erano ammesse soltanto le rotte specificate dall'accordo;

3. La capacità operativa sulle rotte internazionali era divisa a metà: 50% alla compagnia aerea di una nazione, 50% all'altra compagnia aerea;

4. Le tariffe dovevano essere negoziate tra i due Governi con mediazione, se necessario, dell'IATA8, ed entravano in vigore solo se approvate da entrambi i governi.

Tale situazione contribuì a sviluppare un elevato grado di stabilità, generando però ricchi duopoli, a tutto vantaggio delle compagnie aeree ed a scapito dei consumatori. Fin dal 1957, anno della istituzione della Comunità Economica Europea, venne espressa da più parti la volontà di introdurre una maggiore concorrenza anche nel settore del trasporto aereo. Tale orientamento, tuttavia, trovò fortissime opposizioni, e finì relegato in una disciplina del tutto particolare che subordinò la liberalizzazione del mercato aereo continentale ad un preventivo consolidamento della politica comune tra i partner CEE. Dietro a tale titubanza dei governi europei in realtà si celava la volontà di non cedere sovranità e controllo su un settore divenuto altamente strategico, con influssi diretti sia sulla vita economica nazionale sia in relazione agli interessi di difesa nazionale. Si dovette attendere fino alla stipula dell'Atto Unico Europeo nel 1986 a Parigi, per assistere ad una sostanziale riforma. Il processo di deregolamentazione in Europa è stato molto più lento che negli Stati Uniti, delineandosi in tre fasi principali: first (1983), second (1989) e third package (1993). Le motivazioni che spinsero la Comunità Europea a rivedere profondamente le politiche del settore aereo, furono essenzialmente due: innanzitutto, gli Stati Uniti avevano già dato avvio alla deregulation del trasporto aereo; inoltre, l'opinione pubblica e le associazioni a tutela dei consumatori iniziavano a fare pressione affinché fossero rivisti gli accordi bilaterali.

Il Primo Pacchetto sulla riforma del trasporto aereo aprì la possibilità anche alle aerolinee non di bandiera di inserire nel proprio network rotte internazionali, insieme alla cancellazione di molte restrizioni concernenti la frequenza dei voli e all'introduzione di nuove procedure più rapide e flessibili in merito alla disciplina tariffaria. Il Secondo Pacchetto incrementò ulteriormente la zona di flessibilità in cui le aviolinee avrebbero potuto scegliere le tariffe, elevando altresì la loro libertà di offerta sulle tratte servite, ma sostanzialmente non introdusse alcuna novità sostanziale rispetto al Pacchetto precedente. Solo con l'approvazione del Terzo Pacchetto, il settore venne definitivamente deregolamentato, sulla scia di quanto già accaduto negli Stati Uniti: si arrivò alla definitiva scomparsa del regime bilaterale e all'affermazione di un sistema multilaterale, improntato al consolidamento del principio del libero accesso al mercato e di libera fissazione del regime tariffario. In sostanza, non vi è più distinzione tra mercato interno ed internazionale, fra voli di linea e charter, e fra voli per il trasporto passeggeri e per il trasporto merci. Va comunque precisato che la liberalizzazione dei servizi aerei in ambito europeo, seguì una

logica diversa rispetto al mercato americano: quest'ultimo ebbe come giustificazione principale quella di modificare profondamente la struttura del settore ed i comportamenti delle aziende. In Europa, al contrario, la deregulation è stata essenzialmente dettata da motivi di natura politica. L'unificazione del settore del trasporto aereo a livello comunitario, infatti, aveva come principale obiettivo quello di condurre l'Europa verso un'unione non solo economica, ma anche politica e sociale. Confrontando la liberalizzazione europea con l'esperienza degli Stati Uniti emerge che la differenza tra le due riforme consiste fondamentalmente nella gradualità del meccanismo di abolizione del regime vincolistico. Per l'Unione Europea, infatti, tale processo è stato diluito in un arco temporale più lungo, allo scopo di evitare impatti traumatici sull'assetto dell'industria. Tali misure si sono realizzate sulla base di una filosofia orientata a un processo di deregolamentazione per fasi, avente come parola d'ordine l'evoluzione, piuttosto che la rivoluzione e come obiettivo la realizzazione di un mercato competitivo. In sintesi, l'approccio d'urto adottato dagli Stati Uniti comporta elevati costi iniziali per la ristrutturazione del settore aereo, ma anche una rapida crescita delle condizioni economiche del settore stesso, mentre un approccio incrementale, come quello adottato dall'Europa, comporta inizialmente minori benefici, ma è preferibile a lungo termine. Possiamo quindi definire la procedura messa in atto dal mercato statunitense con il termine di Big Bang, a causa dell'immediatezza con la quale la riforma è stata introdotta. L'Europa, al contrario, ha preferito adottare una riforma articolata in fasi non predeterminate; determinando, in tal modo, l'impossibilità per gli operatori di definire strategie per salvaguardare le posizioni di rendita acquisite fino a quel momento.

Gli organi comunitari avevano stabilito che le linee strategiche del processo di liberalizzazione dovessero differire in maniera sostanziale da quelle adottate dal mercato statunitense: ciò era dovuto, in parte, alle profonde disuguaglianze esistenti tra i due mercati, in relazione alle caratteristiche storiche, culturali e politiche. È importante sottolineare, tuttavia, come l'esperienza americana sia stata una forte spinta e risorsa di apprendimento per l'Europa. Gli organi comunitari, valutando i risultati della deregulation statunitense e le caratteristiche del mercato europeo, hanno predisposto un percorso di liberalizzazione calibrato sulla base delle esigenze del contesto comunitario. Il mercato americano, infatti,

è relativamente semplice ed omogeneo; al contrario gli Stati membri della comunità differiscono tra loro enormemente per dimensione territoriale, economia, cultura, lingua, e procedure amministrative.

#### 1.1.2.1 Le conseguenze nel mercato Europeo

Quando il 1° gennaio 1993 entrò in vigore il terzo pacchetto CEE, venne sancita la piena e definitiva rimozione di ogni barriera anti-competitiva all'interno del settore del trasporto aereo continentale. Le tariffe più basse comminate dai non flag carrier, grazie ad una struttura di costi più flessibile e contenuta, hanno infatti aiutato a colmare, almeno in parte, il loro gap più marcato nei confronti dei flag carrier.
Le risposte strategiche attuate dai flag carrier europei nei confronti delle azioni degli operatori non flag e dei vettori nazionali più dinamici, si sono articolate principalmente in tre macro-categorie:

1. La prima tattica impostata dai vettori nazionali ha previsto la più obsoleta e meno dispendiosa risposta di natura lobbystica nei confronti della concorrenza. Lo status di vettori di bandiera aveva condotto già da decenni i singoli operatori nazionali a operare una forte pressione sugli organi interni, responsabili della gestione del traffico aereo, per prevenire l'entrata nel mercato domestico a rivali nazionali o esteri. La mancata penetrazione nel mercato domestico del concorrente avrebbe infatti evitato anche il lancio, da parte di quest'ultimo, di iniziative promozionali sul lato tariffario potenzialmente dirompenti, al fine di acquisire un proprio bacino di domanda. Tuttavia, il lobbyng si sarebbe in breve tempo dimostrato una procedura dagli scarsi ritorni sul piano pratico. Chiaramente esso avrebbe potuto prevenire l'ingresso e l'attacco di nuovi competitor, ma avrebbe avuto altresì scarso successo nella regolamentazione dei comportamenti di operatori già presenti.

2. In secondo luogo, scoppiarono in Europa, in alcuni segmenti del mercato, delle microguerre di prezzo, come risposta diretta ed immediata ad ogni azione sulla leva tariffaria implementata dai rivali. In Europa le fare war sono state alimentate in molti casi dal cronico permanere della proprietà pubblica in capo alla maggioranza dei vettori nazionali. Tali aerolinee, con la prospettiva di ottenere dallo Stato ingenti sussidi, si sono infatti

spinte in certi frangenti a livelli tariffari che, sebbene elevati rispetto agli standard statunitensi, sono risultati contenuti con riferimento al quadro strutturale europeo. Senza l'assistenza ricevuta nel passato da parte dei rispettivi governi, alcuni flag carrier sarebbero probabilmente già stati costretti ad uscire dal mercato, con una grave perdita di posti di lavoro nel comparto ed un forte incremento del livello di concentrazione.

3. La terza modalità competitiva di reazione dei vettori nazionali si è esplicitata attraverso la costituzione o l'acquisizione sul mercato, di aerolinee a basso costo del personale. A tali operatori sono state trasferite quelle rotte, che, per la concorrenza degli altri megacarrier o di qualche vettore non flag particolarmente aggressivo, già da tempo non assicuravano più i ritorni sufficienti alla capo gruppo.

In Europa, la frammentazione del mercato del trasporto aereo continentale in micro-ambiti, riferiti ad ogni singolo Paese, ha fortemente caratterizzato ed influenzato la condotta competitiva delle aerolinee in molti aspetti fondamentali. Gli hub continentali di maggiori dimensioni presentano, sotto gli aspetti prettamente organizzativi e gestionali, forti similarità con la formula del mercato statunitense. Le maggiori differenze, che caratterizzano i due gruppi di sistemi, sembrano invece imputabili alla specificità della domanda del mercato europeo.
L'entrata in vigore del Terzo Pacchetto CEE, inoltre, ha interessato tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 una politica di prodotto basata su accordi (alleanze strategiche ed acquisizioni di partecipazioni azionarie), non solo all'interno del contesto continentale, ma anche con riferimento all'intero panorama del trasporto aereo mondiale. L'alleanza strategica consente in primo luogo ai partner un sensibile miglioramento della propria posizione competitiva sul mercato, espandendo la loro offerta di servizi grazie all'integrazione dei rispettivi network su scala internazionale o globale. Essa permette di ottenere una maggiore copertura delle arene competitive e/o l'entrata in contesti regolamentati, protetti o marginali, altrimenti inaccessibili. L'alleanza quasi sempre origina significativi guadagni in termini di recupero di efficienza e di flessibilità. Essi maturano grazie ad uno sfruttamento efficace, integrato e diffuso delle economie di scala, di raggio di azione e di densità, non solo nel campo del marketing ma anche dell'assistenza tecnica. Inoltre, in

molti casi favorisce un cambiamento della mentalità gestionale ed organizzativa di uno o di entrambi i partner commerciali.

Per quanto riguarda i risultati della liberalizzazione in Europa, a parte una rapida crescita di start-up di nuove compagnie e di relativi fallimenti, questi, secondo molti autori quali ad es. Berechman e de Wit (1996), sono stati modesti. Senza dubbio vi è stata una riduzione media delle tariffe, ma ciò è innanzitutto il risultato di una politica di tariffe promozionali da parte delle compagnie leaders che vogliono rimanere tali sul loro mercato. Il grado di concorrenza rimane in ogni caso modesto. Questo non significa che in Europa non vi sia stato uno sviluppo delle compagnie regionali low cost. L'esempio di maggior successo è la Ryanair, compagnia irlandese, che ha visto una crescita dei passeggeri nel periodo 1991-99 da 700.000 a 5.600.000, ad un tasso del 29,7% annuo.

## 1.2 L'11 Settembre 2001

L'11 Settembre è una data storica per tutto il mondo ma specialmente per l'aviazione civile, ha rappresentato un profondo punto di svolta. E purtroppo questo per diversi motivi, a partire dall'ovvia considerazione legata al timore che improvvisamente ha colpito gran parte della popolazione mondiale. Da quel giorno, infatti, i cittadini si sentono più vulnerabili che mai, soprattutto in una circostanza, come quella del viaggio aereo, in cui non si è padroni del proprio destino.

Il tragico evento dell'11 settembre, quindi, non solo ha causato una diminuzione dei trasporti aerei di circa il 7,9% nel primo semestre del 2002, ma ha anche modificato il modo di regolare e usufruire di tale servizio. Il 2002, come mostra la Fig. 1.3, già dal secondo semestre, è caratterizzato da una ripresa della tendenza alla crescita dei movimenti derivante dal consolidarsi di diversi fattori, tra i quali spiccano: l'aumento della mobilità dovuta allo sviluppo del turismo e all'incremento dei numero di viaggi per affari, l'incremento del numero di tratte aeree e la diffusione delle tariffe speciali, il miglioramento delle infrastrutture di accoglienza presso alcuni dei principali scali nazionali.

**Fig. 1.3**: Movimento di aerei e passeggeri - Anni 2001-2002 (numero)

| TRAFFICO AEREO (a) | 2001 | 2002 (c) | Variazione % |
|---|---|---|---|
| Movimenti aeromobili (a) | 1.183.679 | 1.181.707 | -0,2 |
| Passeggeri (b) | | | |
| *Traffico nazionale* | *43.725.001* | *45.221.849* | *3,4* |
| *di linea* | *43.304.534* | *44.736.593* | *3,3* |
| *charter* | *420.467* | *485.256* | *15,4* |
| *Traffico internazionale* | *44.686.474* | *45.777.398* | *2,4* |
| *di linea* | *36.585.626* | *37.403.702* | *2,2* |
| *charter* | *8.100.848* | *8.373.696* | *3,4* |

(a)Movimenti di aeromobili in arrivo e in partenza negli aeroporti nazionali, traffico nazionale e internazionale nel complesso.
(b)Passeggeri imbarcati e sbarcati negli aeroporti nazionali.
(c) Dati provvisori.

Fonte: ISTAT, Statistiche dei trasporti, anno 2002-2003.

Una cosa da ricordare, però, è che il 10 settembre le principali economie erano già stagnanti. Era stato avvertito un sensibile rallentamento negli Stati Uniti che aveva prodotto un effetto a catena in Europa. La Germania, la più potente economia in Europa, attraversava un periodo di stallo, se non proprio di regressione; la Gran Bretagna sperimentava tempi un po' più incerti, in Giappone l'economia navigava in gravi difficoltà già da diversi anni. Lo shock dell'attacco alle twin towers, quindi, e l'imprevedibilità dei suoi effetti nel tempo hanno determinato danni irreversibili a molte aziende operanti nel settore: in primo luogo compagnie aeree, poi tour operators e piccole e medie imprese, che per prime risentono dei contraccolpi originati dalle crisi totalitarie.
Com'è evidente dalla Fig. 1.4, il mondo dei trasporti, in particolare quello aereo ha conosciuto, in quel periodo, una delle più grandi crisi della sua storia:

**Fig. 1.4**: I profitti delle compagnie aeree

Fonte: Annual Report 2005, IATA.

Nelle settimane immediatamente successive agli attentati, infatti, il traffico aereo negli Stati Uniti ha subito un crollo prossimo all'80%, facendo chiudere i bilanci delle compagnie con perdite complessive pari a 18 miliardi di dollari. L'improvvisa crisi di liquidità ha superato di larga misura il margine offerto dalle linee di credito con le banche ed ha esposto anche i vettori di grandi dimensioni al rischio concreto di dover cessare da un giorno all'altro le operazioni: solo alcuni stanziamenti del governo hanno evitato l'irreparabile.

Sia per le società di gestione aeroportuale che per le compagnie aeree sono aumentati notevolmente i costi per la sicurezza sia negli aeroporti che in cielo. Ora ci sono dei rigidi protocolli di sicurezza da rispettare che sono piuttosto onerosi per chi li deve mettere in atto. Il mercato più colpito dalla crisi è stato senza dubbio quello composto dalle rotte che collegano Europa e America Settentrionale, fermo restando che l'intero sistema mondiale ha subito un forte calo.

Quasi in contemporanea con gli avvenimenti dell'11 Settembre, in Asia è esploso il problema della SARS, un virus che ha causato numerosi decessi in oriente e che stava prendendo piede anche in occidente, giungendo ovviamente tramite l'unico vero mezzo possibile, quello aereo, appunto. Le misure di sicurezza hanno così subito un'altra variazione al rialzo, perché per un lungo periodo tutti i viaggiatori provenienti dalle località più a rischio venivano sottoposti, ancor prima di uscire dall'aerostazione, a delle analisi accurate e per questo molto costose. Chiaramente anche a bordo degli aerei le misure di sicurezza sono state rafforzate. Sono tutte procedure rese obbligatorie dalle circostanze ma che, evidentemente, non portano degli ulteriori guadagni per nessuno, non producendo dunque del reddito in maniera diretta. In questo caso il mercato particolarmente colpito è stato quello che fornisce collegamenti con l'oriente, ma ovviamente anche in questo caso le misure cautelari hanno coinvolto il trasporto aereo in generale.

## 1.3 La crisi finanziaria dell'ultimo decennio

La crisi economica iniziata negli anni 2007-2008 ha cambiato ulteriormente la struttura del settore del trasporto aereo. Tali cambiamenti hanno riguardato:

- Alleanze strategiche e operazioni di nicchia
- Privatizzazioni

• Fusioni e acquisizioni transfrontaliere
• Incertezza sul modello low-cost
• Fallimenti
• Nuovi ingressi sul mercato e maggiore aggressività
• Mutata influenza dei governi
• Maggiori capitali esteri
• Minore occupazione

### 1.3.1 Alleanze strategiche vs operazioni di nicchia

Occorre effettuare una netta distinzione tra i vettori di reti globali da un lato e gli operatori di nicchia dall'altro (Meersman et al. 2008, pag. 78). I vettori delle reti globali si sono consolidati attraverso le cosiddette alleanze strategiche in un numero limitato di reti che praticano una concorrenza aggressiva, sia nel trasporto passeggeri che in quello merci. Lo scopo dell'alleanza è evidente: attraverso la cooperazione tecnologica e la condivisione degli strumenti che l'alleanza comporta (condivisione dei codici di volo, servizi interlinea, ecc.), ai clienti viene offerta una rete in grado di coprire il maggior numero possibile di destinazioni principali e, allo stesso tempo, si garantisce o addirittura incrementa la redditività. L'altissima pressione per la redditività ha quindi innescato una serie di movimenti verso la concentrazione. Tuttavia, l'incorporazione in un'alleanza ha luogo soltanto se non vi è sovrapposizione con la rete esistente, ovvero con gli attuali membri dell'alleanza. Inoltre, l'effetto positivo della redditività dell'alleanza deve essere chiaramente percepibile. Un'integrazione di vasta portata all'interno di un'alleanza esistente, d'altro canto, potrebbe rivelarsi complicata per le differenze giuridiche intercontinentali. Finora non vi sono elementi a suffragio di un abuso di posizione monopolistica da parte delle tre principali alleanze, o dei loro membri, pertanto non sono state adottate misure per contrastare le loro attuali posizioni di mercato. Tuttavia, ciò potrebbe diventare un problema preoccupante in futuro. Si dovrebbe evitare che i monopoli di Stato del passato siano sostituiti da futuri monopoli privati.

Gli operatori di nicchia sono stati in grado di sfruttare le opportunità di mercato che si sono presentate in ragione delle caratteristiche geografiche, per esempio concentrandosi sui piccoli aeroporti regionali, oppure grazie a servizi specifici, come le attività a basso costo e il trasporto merci espresso.

Nel mercato Londra-Stati Uniti, nel 2007 sono entrate in attività tre compagnie: EOS Airlines, Maxjet Airways e Silverjet. Tutte sono scomparse prima del giugno 2008.

### *1.3.2 Privatizzazioni*

Resta ormai un ricordo il dominio di mercato da parte delle compagnie di bandiera interamente o prevalentemente controllate dalle autorità nazionali. Le ex compagnie di bandiera sono state, o sono, in fase di totale o parziale privatizzazione. I nuovi operatori sono quasi sempre finanziati con capitali privati.

Altrettanto interessante è il fatto che alcune compagnie aeree ora partecipino al capitale di altri vettori. Tale tendenza si è rafforzata con la crisi economica, per effetto della necessità di ricapitalizzazione di alcune compagnie aeree.

Le privatizzazioni generano, inoltre, strategie competitive. Nel 2006, Ryanair ha acquisito una minoranza di blocco in Aer Lingus, che ha facilitato il suo tentativo di acquistare all'asta per l'ex compagnia di bandiera irlandese e ha consentito di impedire ad altre compagnie di partecipare all'asta. La lotta per il controllo di Aer Lingus illustra in che modo le pubbliche autorità possano essere coinvolte in un braccio di ferro per un vettore largamente privatizzato.

L'ondata di privatizzazioni è evidente anche nel settore aeroportuale. I vettori si trovano ad avere sempre più spesso a che fare con aeroporti privatizzati, il cui obiettivo principale è la massimizzazione dei profitti. Il risultato è dato da negoziati bilaterali tra due soggetti che intendono massimizzare i profitti e che devono tenere in considerazione il portafoglio di soluzioni alternative a disposizione del loro avversario. La crisi economica ha influenzato certamente i prezzi e gli esiti del processo, non il quadro negoziale.

### *1.3.3 Influenza delle fusioni e acquisizioni transfrontaliere*

*"Le alleanze, le fusioni e le acquisizioni perseguono uno scopo analogo: rafforzare l'efficienza operativa e di marketing, ottenere migliori risultati finanziari, creare miglioramenti industriali ed economici attraverso le economie di scala e ridurre le barriere all'ingresso."*

*Meersman et al., 2008, pag. 81*

Le fusioni e acquisizioni hanno anche un effetto evidente sulla composizione delle alleanze e, di conseguenza, sulle loro prestazioni economiche. In questo caso si può apprendere molto dalle esperienze passate nel settore dei trasporti marittimi. Il motivo è che alleanze di questo genere non sono stabili, ma soggette a continui cambiamenti, con conseguente ingresso e uscita di partner. L'acquisizione di Alitalia da parte di Air France/KLM non ha portato a un rimpasto di alleanze, dato che entrambe le compagnie appartenevano al gruppo SkyTeam.

### *1.3.4 Sopravvivenza del modello low cost*

È evidente che la recente crisi economica si è ripercossa negativamente sugli LCA. Allo stesso tempo è diventato sempre più evidente come taluni fattori diventano sempre più costosi, con conseguente rallentamento della crescita. Vi sono segnali del fatto che il mercato stia raggiungendo un certo grado di maturità (MINTeL, 2006). Il modello sudoccidentale è forse arrivato al capolinea?

### *1.3.5 Altri fallimenti*

I fallimenti e le acquisizioni erano eventi rari nel settore del trasporto aereo all'epoca delle cosiddette compagnie di bandiera. Di recente, tuttavia, questi eventi sono diventati più comuni e hanno avuto effetti significativi sul funzionamento del mercato e sulla concorrenza.

Che tipologie di compagnie aeree falliscono? Sorprendentemente, le compagnie in questione sono spesso linee aeree nazionali di medie dimensioni. Doganis (2001) afferma che queste compagnie aeree "sono troppo piccole per essere soggetti globali e troppo grandi per essere operatori di nicchia". La loro "mission" non è chiara, di solito hanno difficoltà a prendere decisioni strategiche ottimali e, nella maggior parte dei casi, sono sottocapitalizzate.

### *1.3.6 Nuovi concorrenti sul mercato e maggiore aggressività*

Il settore del trasporto aereo fornisce un esempio da manuale della possibile risposta ai nuovi ingressi sul mercato in un'economia industriale. Un nuovo concorrente sul mercato che lancia un servizio su una particolare rotta corre il rischio che i vettori che già operano su quella rotta reagiscano con nette riduzioni di prezzo, unite ad un aumento di capacità.

Non appena il nuovo concorrente si ritira, la capacità viene ridotta e i prezzi aumentano di nuovo.

Mentre all'inizio le compagnie aeree low-cost tendevano a mostrare un comportamento aggressivo nei confronti delle compagnie di bandiera, ora accade il contrario. Le grandi compagnie di bandiera stanno sfidando le compagnie low-cost sulle tratte a corto raggio di queste ultime e attirano i passeggeri sulle loro rotte a lunga percorrenza a servizio completo, più lucrose. Compagnie di bandiera come British Airlines, Lufthansa e Air France/KLM hanno tutte cambiato il prodotto "voli a corto raggio" in modo piuttosto drastico: classi economiche più efficienti, introduzione della prenotazione online, eliminazione delle commissioni degli agenti di viaggio, forte limitazione o eliminazione del catering gratuito offerto.

Questo comportamento sempre più aggressivo persisterà in futuro. Tuttavia, si prevede che verranno lanciate nuove iniziative nel momento in cui l'attività economica inizierà di nuovo a crescere.

### *1.3.7 La mutata influenza del governo*

Per decenni, il settore del trasporto aereo è stato gestito e controllato dalle pubbliche autorità. Ora la deregolamentazione ha acquisito vigore e l'influenza delle del governo e autorità nazionali è limitata principalmente a due settori: in primo luogo, il settore pubblico, che continuerà a fornire, con ogni probabilità le infrastrutture aeroportuali di base. In secondo luogo, si guarda alle autorità pubbliche, in genere, per intervenire in caso di abuso dello status monopolistico in relazione ai prezzi, all'allocazione delle bande orarie di atterraggio o all'accesso ai terminal (Meersman et al. 2008, pag. 85). La crisi economica non ha inciso su tali aspetti.

Allo stesso tempo, le autorità (sovra)nazionali hanno iniziato ad assumere, dal canto loro, un ruolo di primo piano nel campo dell'ambiente.

### *1.3.8 Maggiori capitali esteri*

La globalizzazione non si riferisce soltanto al movimento internazionale di persone e merci, ma riguarda anche il movimento di flussi di lavoro, di informazione e di capitale. Ciò dovrebbe avvenire anche in un settore globalizzato come quello del trasporto aereo.

La diluizione del concetto di compagnia di bandiera, caratterizzato dal minore coinvolgimento dei fondi pubblici e dall'ingresso di maggiore capitale privato, ha provocato un'evoluzione importante in termini di struttura industriale e del capitale. Nel caso di alcune compagnie aeree e, di fatto, anche di aeroporti, si è assistito a un movimento in tre passaggi. In una prima fase, si è assistito alla fase di disintegrazione, dove le compagnie si sono riorientate verso le loro attività strategiche. Nella seconda fase, sono state vendute attività non strategiche come il catering, la movimentazione e la manutenzione. Infine, nella terza fase, questa evoluzione è stata combinata con l'ingresso di capitale esterno. L'ingresso del capitale privato nel settore è ancora oggi sempre più frequente.
Ci si domanda se l'ingresso dei capitali privati nel settore delle compagne aeree non sia in conflitto con gli interessi a lungo termine delle società. I gruppi privati tendono a vendere con relativa rapidità, ovvero entro un periodo di tre-cinque anni. Resta da vedere, tuttavia, in che misura i forti movimenti ciclici del settore aereo possano costituire un problema a questo proposito e in quale misura le possibili "uscite" dal capitale delle compagnie aeree e degli aeroporti da parte dei gruppi privati possano portare a nuovi consolidamenti.

### *1.3.9 Minore occupazione*

La domanda di trasporto aereo è derivata. Lo stesso vale per la domanda di lavoro. Il lavoro è una funzione dell'attività economica del trasporto aereo, ovvero dell'offerta di trasporto aereo. Dato che in seguito all'attuale crisi economica, sia la domanda che l'offerta di trasporto aereo hanno subito una flessione, anche il lavoro è diminuito.

## 1.4 Tendenze future

Il settore aeronautico è molto incline a subire gli effetti dei repentini cambiamenti dettati da tecnologia, evoluzione sociale e culturale. Uno degli aspetti fondamentali che coinvolge e suscita guerre, accordi e organizzazioni internazionali è rappresentato dall'oro nero. Il petrolio, infatti, riveste un'importanza primaria nella società moderna, ed è, da decenni, al centro di ogni dibattito sulla scena mondiale. Basti pensare al numero di auto presenti nel mondo, per non parlare delle miriadi di lampadine che illuminano le nostre case e le nostre strade. Insomma, di qualunque cosa si parli, la parola dominante è "energia". E ad oggi, nonostante frenetiche ricerche svolte da enti pubblici e privati non si è

ancora riusciti a sostituire, se non in piccola parte, questa preziosa fonte energetica. Ma il petrolio non è una risorsa inesauribile, bensì proprio l'opposto. Basti pensare agli inviti proposti negli ultimi anni dai diversi governi verso il risparmio energetico, sia per quanto riguarda quello domestico, che quello legato ai mezzi di trasporto. Come dimenticare per esempio gli enormi disagi causati dal black-out del 2003, che in una sola notte ha provocato danni economici insostenibili bloccando addirittura il lavoro di intere fabbriche. È naturale allora che, in un contesto attuale nel quale il prezzo del petrolio oscilla con una velocità impressionante, purtroppo tendendo sempre al rialzo, accade spesso che le compagnie aeree siano costrette a rivedere, anche all'interno di uno stesso esercizio, le previsioni di redditività. Ci si trova allora di fronte a situazioni in cui se il prezzo al barile si trova ad una certa cifra si prevede un pareggio di bilancio mentre nel caso in cui il prezzo salga anche solo di tre dollari ci si trovi di fronte ad una forte perdita. Tutto ciò ovviamente ferme restando tutte le altre voci di bilancio, nonché le tratte attive e il numero di passeggeri. Alcune compagnie hanno addirittura coperto con delle polizze assicurative tali oscillazioni, ma dato l'elevatissimo numero di rialzi nemmeno questa potrebbe rivelarsi una efficace tutela del rischio. Tra l'altro la maggior parte delle compagnie di bandiera, soprattutto europee, dispongono di flotte piuttosto superate, con aerei a volte più grandi del necessario e costruiti con tecnologie ormai obsolete. Di conseguenza i consumi sono piuttosto elevati, il che non fa che peggiorare la condizione economica delle società stesse. Insomma, si sta vivendo in un periodo in cui le compagnie aeree tradizionali devono far fronte ad una profonda crisi, dovuta in parte ad uno squilibrio dell'intero settore ed, in parte, alla staticità dell'assetto interno alle aziende.

# Capitolo 2

# Il settore del trasporto aereo

## 2.1 Dall'analisi dell'ambiente all'analisi del settore

L'industria del trasporto aereo è caratterizzata da un costante cambiamento (Wittner e Bieger, 2011). La continua liberalizzazione dei mercati, il progresso tecnologico, sono solo alcuni dei drivers che hanno indotto alla creazione di nuovi modelli di business e ad uno sviluppo dinamico del trasporto aereo negli ultimi anni. Il fatto che esistano vari drivers di sviluppo indica che la crescita del settore non è influenzata solo dagli attori direttamente coinvolti nel mercato di riferimento, ma anche fattori provenienti da altri ambienti in cui il mercato gravita e con i quali è direttamente o indirettamente in contatto. Ci si pongono costantemente domande in merito a quelli che sono i reali driver di crescita del settore.

L'analisi va condotta, quindi su un duplice binario tenendo conto che entrambi gli aspetti sono strettamente interconnessi tra di loro e che reciprocamente si influenzano.

I fattori che influenzano la crescita del traffico aereo mondiale sono numerosi, complessi e si manifestano a livello globale, nazionale, regionale e cittadino. Questa complessità aiuta a spiegare anche perché i viaggi aerei possono crescere in modo significativo in un paese o in una città e ristagnare o annaspare in un altro.

Il settore, infatti, interagisce con una serie di forze che possono essere classificate secondo:

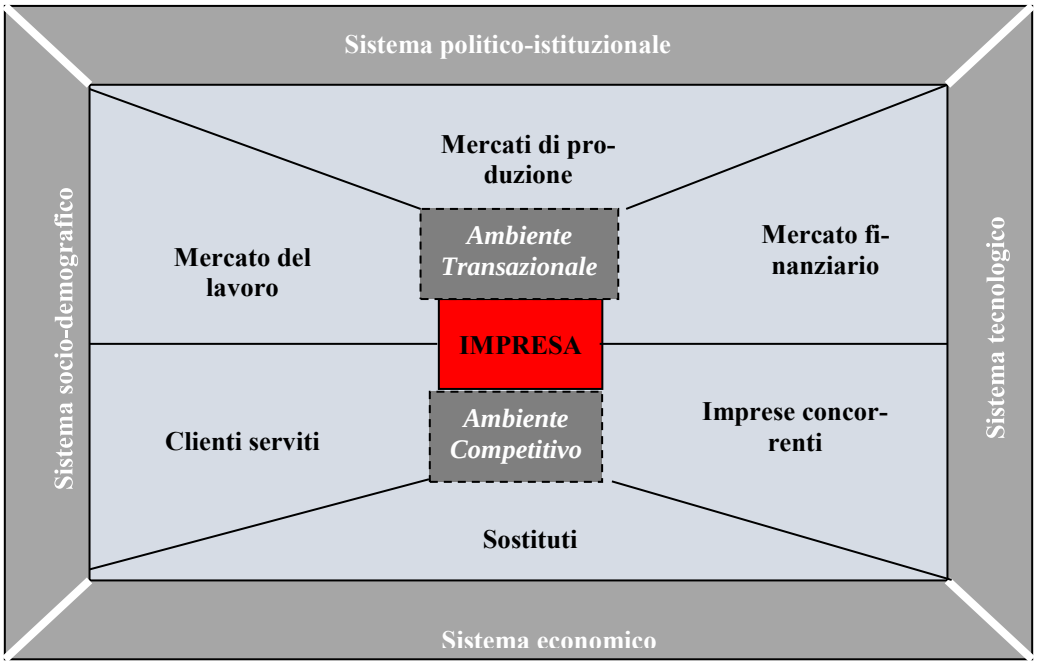
- la "fonte": Politiche, Economiche, Sociali, Tecnologiche, Legali, Ambientali;
- il "grado di prossimità": micro-ambiente e macro-ambiente.

Il macro-ambiente o ambiente generale, è costituito dall'insieme delle forze, dei fenomeni e dei trend di carattere generale che condizionano ed orientano le scelte ed i comportamenti dell'impresa e di tutti gli attori del sistema competitivo dove opera l'impresa.

Le variabili che costituiscono il macro-ambiente non sono direttamente controllabili dall'impresa, anche se, attraverso le proprie azioni, quest'ultima può, in alcuni casi, influenzare l'intensità e la direzione con cui si manifestano.

Il micro-ambiente o ambiente settoriale è, invece, costituito da tutte quelle forze, fenomeni ed attori presenti dello specifico campo di attività in cui l'impresa opera e che hanno implicazioni più dirette sia sulle sue scelte strategiche, sia sulle sue performance.

**Fig. 2.1.** Macro e micro ambiente delle imprese




Fonte: Sciarelli, L'ambiente transazionale, 2016

Il micro-ambiente poi è rappresentato dall'ambiente transazionale e dall'ambiente competitivo.

L'impresa si collega con il mercato del lavoro (da cui trae le risorse umane), il mercato finanziario (da cui trae le fonti di finanziamento), il mercato della produzione (da cui acquista tecnologie, impianti, materiali e servizi) e con il mercato di vendita (a cui cede i propri beni e servizi).

L'ambiente transazionale dipende dal grado di autonomia che l'impresa intende darsi per produrre all'interno i materiali, le parti ed i componenti da utilizzare per la produzione di beni e servizi.

L'ambiente competitivo, invece, dipende dalla scelta delle porzioni di mercato a cui si indirizza l'impresa. In tali mercati si realizzerà anche il confronto competitivo con i concorrenti.

Il progresso tecnologico influenza la struttura dei settori industriali e la posizione competitiva delle imprese.

L'equilibrio politico internazionale, in un'economia globalizzata ed interconnessa, impatta sulla sicurezza degli scambi, sulla stabilità politica, modificando le caratteristiche dell'ambiente socio-economico.

L'analisi ambientale, quindi, si basa su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare in maniera abbastanza esaustiva lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera un'azienda (Vasigh, Fleming et al, 2016).

Fornisce quindi una visione d'insieme su alcuni macro fattori poiché il loro andamento influenza le possibili strategie dell'impresa, sotto forma di opportunità da cogliere o di minacce da fronteggiare.

I fattori politici che possiamo identificare nella politica fiscale, nel diritto del lavoro, nel diritto ambientale, nelle restrizioni commerciali, nelle tariffe doganali, nei monopoli di Stato possono condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi che ne disciplinano il funzionamento (Salicone, 2013). Nel settore aereo, infatti, le politiche governative rappresentano una forza ambientale determinante per il suo andamento. Le restrizioni imposte da un governo su un'economia, come il controllo dei salari e dei prezzi o l'eccessiva regolamentazione di un settore, alla fine ne limitano la domanda. Quando tali barriere artificiali vengono rimosse, è la legge del mercato che determina la domanda di beni e servizi e di solito questa aumenta. La ragione di ciò sta nel fatto che la regolamentazione governativa nel settore dell'aviazione, di solito, riguarda i prezzi dei biglietti e l'accesso al mercato. Di conseguenza, le compagnie aeree protette (di solito compagnie aeree nazionali) hanno accesso al monopolio con una sorta di struttura tariffaria organizzata per coprire i costi medi. Ciò elimina efficacemente la concorrenza e limita la crescita del traffico aereo. Dopo la deregolamentazione, avvenuta per prima negli Stati Uniti e poi in Europa, le tariffe aeree sono crollate e la crescita del traffico aereo è aumentata in modo significativo. Inoltre, la libertà per le compagnie aeree di volare verso qualunque destinazione desiderassero ha reso il volo più conveniente per i passeggeri, poiché vengono offerti più voli non-stop con maggiore frequenza.

La politica economica, monetaria e fiscale adottata da un paese influenza notevolmente il settore, così come le politiche di aiuto e supporto economico per evitare la perdita di posti di lavoro (Lipparini 2007). Anche la stabilità politica ha un ruolo fondamentale nel trasporto aereo, in quanto essa incide sia sulle scelte dei consumatori del tempo libero, che di quelli per affari, che sugli scambi commerciali.

È verosimile che l'instabilità politica possa essere alla base dei bassi tassi di crescita del traffico aereo in quelle parti dell'Africa dove i governi sono in costante tumulto.

Notevole influenza sulle performance del mercato, infatti, viene esercitata dal senso di

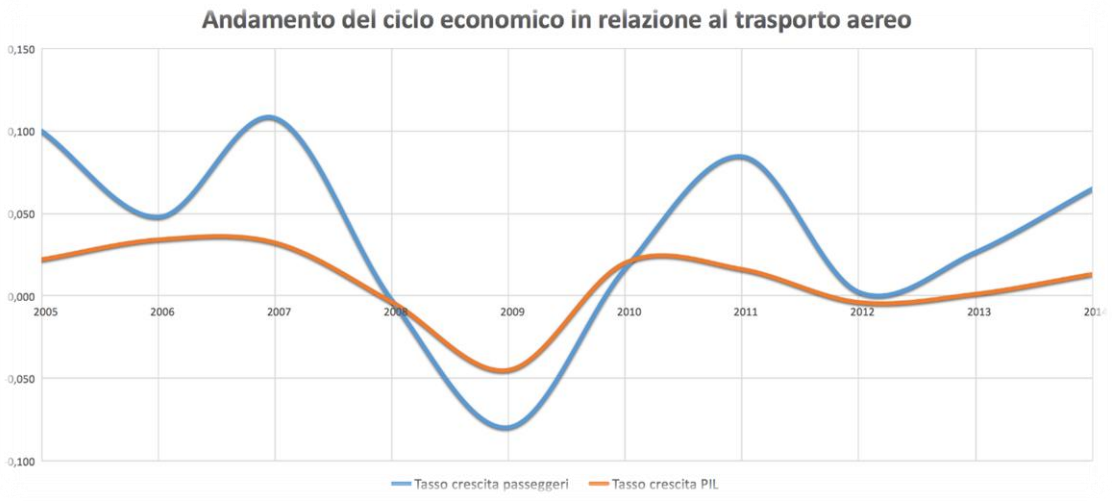
sicurezza e tranquillità avvertito dai viaggiatori. In concomitanza di attacchi terroristici, di fatto, si registra sempre sistematicamente una flessione nella richiesta di trasporto aereo, sia per l'insicurezza percepita dal consumatore nel mezzo stesso, sia per la rinuncia a viaggi verso paesi ritenuti obiettivi sensibili di attacchi terroristici.

I fattori economici, come la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio e il tasso di inflazione hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni (Wittmer e Bieger 2011). Ad esempio, i tassi di cambio incidono sui costi di produzione dei beni perché fanno variare il prezzo delle merci importate in un'economia o l'andamento generale dell'economia può condizionare i comportamenti di consumo della domanda.

Il principale tra questi fattori è rappresentato dall'andamento economico di un paese, che viene misurato in termini di prodotto interno lordo (PIL) o il prodotto nazionale lordo (PNL). Il PIL è il valore di mercato totale di tutti i beni e servizi finali prodotti in un paese in un dato anno. L'aumento della prosperità comporta anche l'aumento della domanda di viaggi aerei in due modi separati, ma concomitanti. In primo luogo, l'aumento dell'attività economica aiuta a generare posti di lavoro, e alla fine determina un aumento dei viaggi d'affari, il segmento più importante di viaggiatori per le compagnie aeree. I viaggi di lavoro sono la ragione principale per cui i centri finanziari mondiali come Londra e New York hanno registrato una forte crescita del traffico aereo. Inoltre, l'aumento dell'attività economica stimola gli scambi internazionali e il traffico commerciale locale, con un conseguente maggior utilizzo del trasporto aereo sia per le lunghe distanze, sia per quelle brevi, laddove la rapidità nella consegna è diventato un valore aggiunto per le aziende.

Il secondo risultato della prosperità economica è una diminuzione della disoccupazione e un contemporaneo aumento del reddito delle famiglie, con conseguente crescita di quella quota disponibile che le famiglie possono utilizzare per il tempo libero e quindi per l'organizzazione di viaggi di piacere. Un esempio di questa connessione tra aumento del reddito e maggior domanda di viaggi di piacere quanto accaduto in Cina, dove una classe media in crescita ha alimentato una grande espansione dei viaggi aerei all'interno del paese.

**Fig. 2.2.** Relazione tra andamento del ciclo economico e trasporto aereo




Fonte: Bertolucci et al, 2015

Una diminuzione del costo reale del trasporto aereo crea, infatti, una spinta in alto della domanda del servizio aereo, con conseguente crescita del traffico. Questo fu sperimentato per la prima volta negli anni '70, quando la deregolamentazione portò a un drastico calo del costo del viaggio aereo. I viaggi aerei divennero accessibili a un numero maggiore di persone che approfittarono delle opportunità. I low cost carrier, ad esempio, hanno generato un aumento del trasporto aereo con tariffe basse e gli aeroporti hanno registrato un'enorme crescita del numero di passeggeri in transito una volta che una compagnia aerea a basso costo ha avviato il servizio. Ryanair sta realizzando azioni simili in Europa, dove le vacanze del fine settimana sono ora accessibili a quasi tutti.

**Fig. 2.3.** Andamento ciclo economico e trasporto aereo

| Tabella andamento del ciclo economico in relazione al trasporto aereo | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Anni | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Tasso crescita passeggeri | 0,099 | 0,048 | 0,108 | -0,003 | -0,080 | 0,017 | 0,084 | 0,002 | 0,026 | 0,065 |
| Tasso crescita PIL | 0,022 | 0,034 | 0,032 | -0,004 | -0,045 | 0,02 | 0,016 | -0,004 | 0,001 | 0,013 |
| N. Passeggeri totali (Mln) | 298.249.241 | 312.471.853 | 346.064.769 | 345.010.171 | 317.502.696 | 322.816.790 | 350.032.151 | 350.806.536 | 360.020.439 | 383.299.462 |

Fonte: Bertolucci et al, 2015

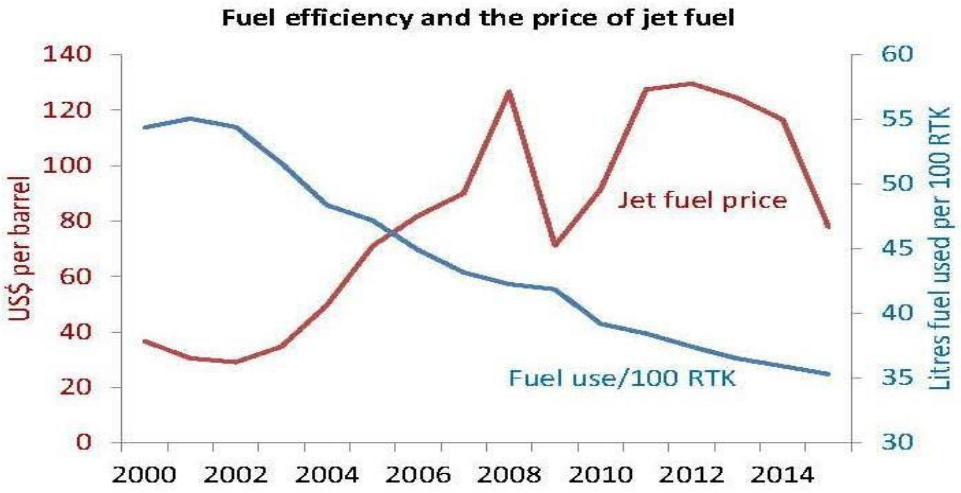
I fattori sociali, come gli aspetti culturali, il tasso di crescita della popolazione, la distribuzione per età, carriera, tradizioni, linguaggi, stili di vita, sono in grado di influenzare le motivazioni, i processi decisionali ed i comportamenti di acquisto dei consumatori. Le dinamiche dei fattori sociali possono produrre effetti significativi sulla consistenza e sulle

caratteristiche della domanda reale e potenziale di un'azienda: ad esempio, il tasso di crescita della popolazione, cosi come è avvenuto in nei paesi in via di sviluppo come l'India e la Cina ha contribuito a stimolare la crescita dei viaggi aerei. Tuttavia, la crescita della popolazione deve generalmente essere accompagnata dalla crescita del reddito per influenzare significativamente i viaggi aerei, e dalla propensione al viaggio che, a sua volta, è fortemente determinata dall'ambiente sociale, dal livello culturale, dall'età, dalla quantità di tempo libero a disposizione.

I fattori tecnologici, come gli aspetti ecologici e ambientali, l'automazione, la tecnologia di incentivi e il tasso di cambiamento tecnologico. Essi possono determinare le barriere all'ingresso, una scala minima efficiente a livello di produzione e influenzare le decisioni di outsourcing. Inoltre, cambiamenti tecnologici possono influenzare i costi, la qualità e la spinta verso l'innovazione.

La forte influenza esercitata dalle innovazioni tecnologiche sia nei i settori a monte, produzione di aeromobili, componentistica, logistica, sia in quelli a valle, distribuzione e vendita del servizio finale, ha stravolto completamente la struttura del mercato. La spinta all'innovazione tecnologica ha trovato forza propulsiva nella necessità di ridurre i costi, in tutte le fasi della catena di approvvigionamento, e di aumentare l'efficienza degli aeromobili in termini abbassamento dei consumi e dei costi operativi.

**Fig. 2.4.** Relazione tra efficienza nei consumi degli aerei e costi del carburante




Source: IATA, ICAO, Platts

L'adozione di nuovi materiali compositi e di nuove tecnologie di produzione ha, inoltre, ridotto i tempi di consegna e i costi di fabbricazione di velivoli commerciali.

L'innovazione tecnologica attraversa l'intera catena del valore del settore fino alla distribuzione e vendita del servizio, e, attraverso l'utilizzo delle TIC, ha consentito alle compagnie aeree di ridurre i costi di distribuzione, migliorare l'efficienza e generare entrate aggiuntive, ottimizzando i rendimenti e massimizzando le entrate tramite l'impiego di più canali di distribuzione diretti e indiretti. Una delle applicazioni principali delle TIC nel settore è rappresentata dal sistema di prenotazione computerizzata, i CRS, che mostrano informazioni in tempo reale su orari e tariffe dei voli, prenotazioni di processo, gestione dei posti, consentendo così alle compagnie aeree di discriminare i prezzi e memorizzare dati commercialmente preziosi sulle preferenze dei clienti e sul loro comportamento di acquisto.

Ogni processo, dalla pianificazione dei voli alle prenotazioni dei clienti, fino ai registri degli equipaggi e agli appalti strategici, si basa sul funzionamento in tempo reale continuo di sofisticate applicazioni TIC e di sistemi informatici di rete globali.

I fattori ambientali, intesi come impatto che il settore può avere sull'inquinamento acustico, atmosferico, e sul cambiamento climatico, in generale, stanno sempre più influenzando il modo di operare delle imprese, sia per quanto riguarda i loro processi produttivi sia per i prodotti che possono offrire sul mercato.

L'ambiente è diventato un elemento fondamentale nelle scelte strategiche delle aziende del comparto aereo, sia perché esso rappresenta una delle sfide principali in termini di riduzione dell'inquinamento in una dimensione morale ed etica, sia perché è diventato un fattore determinante per la costruzione di una immagine aziendale che possa incontrare il favore del pubblico e quindi incidere positivamente sui risultati reddituali e commerciali. Molte compagnie aeree, operatori aeroportuali, produttori di aeromobili e fornitori di servizi di navigazione aerea hanno compreso che ciò che è positivo per l'ambiente è spesso anche molto buono per le imprese e per tale motivo stanno lavorando per affrontare attivamente il discorso dell'impatto ambientale in modo economicamente efficiente e socialmente responsabile, mettendo in campo diverse strategie di mitigazione dell'inquinamento.

I fattori legali, diritto dei consumatori, compensazione ed assistenza ai passeggeri in caso di negato imbarco, di cancellazione del volo o di ritardo prolungato, di overbooking diritto

antitrust, diritto del lavoro, della salute e della sicurezza, ecc., possono influenzare il modo in cui le aziende del settore operano e si rapportano con gli altri operatori, con i clienti, con i dipendenti, e il modo in cui si organizzano al proprio interno.
Le dinamiche macro-ambientali contribuiscono esse stesse a definire la struttura di un settore, assieme alle componenti micro-economiche che rappresentano le forze di impatto diretto sulle scelte strategiche delle aziende del settore.

## 2.2 La struttura del mercato

La struttura del mercato si riferisce all'ambiente competitivo che circonda l'azienda. Generalmente può essere descritto in termini quali: gli ostacoli all'entrata e all'uscita, il numero di compratori e venditori in concorrenza nel mercato, il controllo del singolo venditore sul prezzo, l'estensione della sostituibilità del prodotto e il grado di mutua interdipendenza tra le imprese. La struttura del mercato determina il tipo di concorrenza che caratterizza il settore e le strategie che devono essere messe in campo dalle aziende per fronteggiarla.
Ogni mercato, infatti è caratterizzato da livelli diversi di redditività, da fattori diversi che ne trainano la performance, fattori diversi che agiscono sui prezzi sui costi e quindi sui profitti. Vari modelli a partire dagli anni ‘30 sono stati elaborati per rispondere a questi quesiti, tra cui il paradigma SCP sviluppato dai contributi di Edward Mason e di Joe Bain negli anni Cinquanta, ma il primo ad elaborare uno schema coerente per ordinare le varie forze che operano in un settore è stato Scherer nel 1983. Con il lavoro di quest’ultimo, il paradigma è stato arricchito da elementi che agiscono sulla struttura del settore (l’elasticita della domanda e le economie di scala, il numero dei compratori e dei venditori, il grado di differenziazione dei prodotti e dei servizi, l’esistenza di barriere all’entrata o di condizioni dettate dalla tecnologia) o che contraddistinguono la strategia d’impresa, influenzandone i risultati (le politiche di prezzo, di investimento, dei fornitori, degli accordi tra imprese, degli elementi di marketing mix).
Sono i paradigmi di Fruhan e Biederman, ripresi poi da Porter (1980) e divulgati come modello delle cinque forze.
L’unita di analisi di questa concezione teorica è il settore industriale, non l’impresa, in quanto si tratta di modelli concettuali sviluppati da economisti, il cui interesse principale non è disquisire di strategia d’impresa, ma fornire strumenti alle Autorità economiche che

consentano a queste ultime di stabilire le politiche più adatte per il raggiungimento di determinati obiettivi.

Il paradigma SCP e stato lo spunto di partenza per modelli che hanno tentato di integrare l'analisi di settore con l'analisi strategica d'impresa, come quelli di Fruhan (1972) e Biederman (1982), che hanno studiato il settore del trasporto aereo.

Fruhan (1972) si è chiesto con quali strategie le imprese competano nel trasporto aereo e quali fattori siano rilevanti per garantire il successo a tali strategie. Ha perciò costruito un modello quantitativo comprendente nove variabili con l'obiettivo di stabilire quali di queste fossero sotto il controllo del management delle compagnie aeree americane e quali invece fossero sotto il controllo dell'U.S. Civil Aeronautics Board. Quattro delle nove variabili riguardavano la struttura delle rotte (grado di competizione sulle rotte, struttura delle rotte in termini di distanze percorse, densità del traffico e stagionalità); una riguardava la struttura dei prezzi (redditività a confronto con quella media del settore); altre tre variabili riguardavano la gestione della flotta (utilizzazione della flotta, qualità della flotta, sviluppo della flotta come politica per allargare le quote di mercato); l'ultima, non per importanza, era la qualità del management.

Anche Biederman (1982) ha proposto un paradigma studiato sulla struttura del settore del trasporto aereo, individuando nella rilevanza della disciplina del settore dettata da organi dello stato la principale differenza rispetto ai paradigmi applicati allo studio di altri settori industriali (modello Scherer). Il paradigma di Biederman afferma che le performance del settore sono la risultante di cinque forze:

a) grado di concentrazione dell'offerta;

b) andamento della domanda di trasporto aereo;

c) struttura dei costi;

d) barriere all'entrata;

e) mercati degli input (materiali, componenti, servizi).

Queste cinque forze determinano due strategie principali dell'impresa:

• competizione basata sul prezzo;

• competizione basata sulla differenziazione del servizio.

Scrive acutamente Kay (1996, p. 38): «Porter ha riscritto il modello SCP rendendolo più accessibile al management dell'impresa. Ha così trasformato la industrial economics in

business strategy». Anche il modello Porter non risolve, e non potrebbe risolvere, le debolezze del modello SCP. La domanda senza risposta è analoga a quella fatta in precedenza a proposito del modello SCP: per quale motivo alcune imprese riescono a gestire meglio di altre le forze che agiscono sulla redditività di un settore?

Per avere successo l'impresa deve capire quali forze guidano la competizione nel settore in cui opera. Senza tale comprensione non può costruire strategie che rispondano alla struttura esistente del settore o strategie che possano cambiare (in genere soltanto marginalmente) l'ambiente esterno a proprio vantaggio.

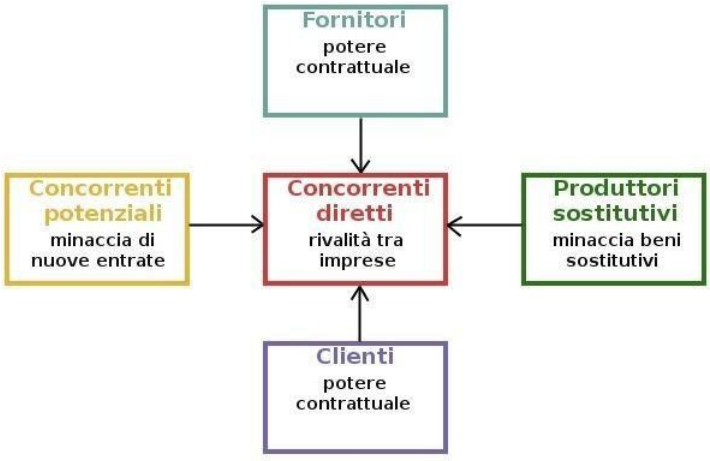
I due modelli più diffusi per l'analisi dell'ambiente competitivo al fine di individuare opportunità e minacce sono dunque:

• il modello delle «cinque forze» (modello Porter);

• il modello del ciclo di vita del settore.

Proseguiamo, quindi con l'analisi della struttura del mercato utilizzando il modello delle "cinque forze" di Porter, illustrato in Fig. 2.5.

**Fig. 2.5.** Le 5 forze competitive di Porter




Fonte: nostra elaborazione da Porter, M. (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

Secondo questo modello i rapporti di forza che si instaurano fra imprese esistenti, clienti, fornitori, prodotti sostitutivi e potenziali nuovi entranti, determinano, congiuntamente, l'intensità della concorrenza ed i profitti in un settore.

In un mercato dinamico come quello in esame, la competizione è fortemente influenzata dalla capacità delle compagnie di rimanere al passo con i concorrenti. I profitti maggiori possono derivare da una posizione di monopolio, come quella garantita alle

compagnie di bandiera negli anni precedenti la deregulation; ovvero da una maggiore efficienza rispetto ai competitor in termini di riduzione dei costi ed erogazione del servizio; o ancora dal vantaggio di essere i leader nell'innovazione tecnologica, piuttosto che i primi ad implementare una nuova tipologia di servizio difficilmente imitabile. Il vantaggio competitivo quindi deve essere ottenuto attraverso una continua modifica del servizio offerto, cercando di essere i primi ad intuire cosa potrebbe creare valore per il cliente.

Dai dati della IATA (*International Air Transport Association*) emerge che il settore aereo vanta una numerosità molto ampia, con la presenza in tutto il globo di più di 2000 compagnie aeree, che operano con più di 23000 vettori, garantendo un servizio in circa 3700 aeroporti. La crescita del settore è stata circa del 5% annuo negli ultimi 30 anni, e ci si aspetta una crescita continua di circa il 4%-5% nei prossimi 10-15 anni. Con questi numeri si arriverà a raddoppiare il totale dei viaggi aerei nello stesso periodo. Gli scostamenti durante gli anni del tasso di crescita da quello medio sono stati causati principalmente dal susseguirsi di cicli economici sfavorevoli, dalla volatilità del prezzo del petrolio e dalla paura crescente di attacchi terroristici dopo l'11 Settembre 2001.

Il mercato americano ed europeo sono caratterizzati da una forte frammentazione, con la presenza di numerose compagnie di medie dimensioni, affiancate dalle ex compagnie di bandiera. Queste ultime detengono ancora un minimo potere di mercato dovuto alla reputazione che si sono costruite negli anni. Nel gioco competitivo con le compagnie low-cost, i grandi vettori hanno cercato di puntare su una strategia di differenziazione, da svolgere in maniera efficiente. Il vantaggio delle LCCs è stato che sulle rotte brevi la differenziazione potenziale del servizio è minima, in quanto il consumatore attribuisce un maggior valore alla riduzione del costo, piuttosto che alla qualità ed unicità del viaggio. Il servizio viene percepito come identico, con la differenza che le *low-cost companies* lo erogano ad un prezzo inferiore. Nelle tratte di durata maggiore la differenziazione del servizio è possibile, in quanto alla qualità del volo viene attribuito un valore superiore. Ciò determina la possibilità di stabilire un potere di mercato superiore rispetto a quello ottenibile nelle tratte brevi, con profitti maggiori. I costi da sostenere sono evidentemente superiori, sia in termini di specializzazione della forza lavorativa, sia in termini operativi (carburante, grandezza del vettore, controlli di

sicurezza, ecc.), facendo in modo che le compagnie low-cost non riescano ad ottenere il vantaggio che hanno nelle tratte brevi, lasciando il campo agli operatori più grandi. Essendo un business capital-intensive le barriere all'uscita per coloro che sono all'interno del mercato sono elevate. Gli investimenti da dover effettuare per avviare una compagnia aerea dipendono fortemente dalla dimensione con cui si vuole entrare nel mercato. Se si pensa di poter entrare come una compagnia forte e con un grande market share gli investimenti elevati iniziali potrebbero rivelarsi un rischio eccessivo e per nulla remunerativo. La scelta invece di entrare in piccola scala non permetterebbe all'impresa di beneficiare di economie di scala. Il dilemma con cui ci si fronteggia può influenzare le barriere all'uscita, in quanto grossi investimenti inziali "bloccano" l'impresa nel mercato. D'altro canto però gli investimenti da effettuare sono principalmente basati sulle risorse umane, sulle autorizzazioni necessarie per operare e sui contratti vincolanti con gli aeroporti nazionali e internazionali. L'acquisto degli aerei può, invece, risultare una componente meno vincolante in quanto è possibile rivenderli senza eccessive perdite. Questo porterebbe ad affermare che è possibile uscire dal mercato senza subire notevoli danni, ma la ragione principale che crea un sentiero vincolante per l'impresa è la forte componente idiosincratica degli investimenti. Questa componente deriva fondamentalmente dalle architetture software per la gestione delle prenotazioni, dai costi per le autorizzazioni e dall'acquisto degli aeromobili.

In conclusione, si nota come le imprese nell'industria aerea siano sottoposte a molti stimoli da parte dell'ambiente esterno e i loro profitti dipendono troppo spesso dalle condizioni del ciclo economico. Ciò porta ad affermare che, anche in base ai rapidi e frequenti cambiamenti di prezzo sul mercato, il settore del trasporto aereo sia caratterizzato da un'elevata intensità competitiva. Di conseguenza, i profitti e il ritorno sul capitale investito sono molto volatili e dipendono dalla capacità dell'impresa di differenziarsi dai concorrenti (sulle tratte lunghe), o di essere leader di costo (sulle tratte brevi). La scelta della strategia competitiva di base dipende principalmente dalla dimensione del mercato e dalla possibilità di beneficiare di economie di scala.

### *2.2.1 Minaccia di nuovi entranti*

La competizione nel mercato aumenta quando nuove compagnie aeree entrano nel business oppure quando compagnie aeree già presenti allargano i loro servizi verso nuovi

mercati. La differenza fondamentale è che nel secondo caso si può beneficiare di economie di scala e diritti sugli slot negli aeroporti e di conseguenza, le barriere all'ingresso sono minori. È possibile dividere l'analisi delle barriere all'ingresso attraverso una separazione tra barriere strutturali, istituzionali e strategiche (Wittner, Fleming, 2013).

La minaccia di nuovi entranti all'interno di un mercato molto competitivo dipende principalmente dalle barriere istituzionali. Queste ultime sono le uniche che possono davvero impedire ad una compagnia di entrare nel settore. Le barriere strutturali e le barriere strategiche svolgono un compito residuale nel proteggere il mercato, in quanto possono essere sormontate dagli agenti molto determinati.

Come si è visto, un business fortemente capital intensive richiede ingenti investimenti iniziali, soprattutto se si vuole entrare nel mercato in grande scala, cercando di beneficiare delle economie che ne derivano. L'impatto di questa componente potrebbe scoraggiare le compagnie dall'entrare nel mercato, ma può essere ridotta grazie alla possibilità di effettuare gli investimenti necessari con capitale di credito o di rischio (nuovi investitori). D'altronde si possono acquistare i vettori necessari attraverso operazioni di dilazione dei pagamenti piuttosto che con operazioni di leasing. Un'altra barriera strutturale può essere rappresentata dagli *switching costs*. Il consumatore incorre in questo costo quando il prodotto è altamente specifico per caratteristiche intrinseche tanto da render difficile o impossibile un cambiamento nelle scelte di acquisto. Tipologie di questi costi sono: costi di ricerca delle informazioni sui prodotti o servizi alternativi, costi legati all'apprendimento del funzionamento del nuovo prodotto/servizio, costi di installazione del nuovo e dismissione del vecchio prodotto. Se gli *switching costs* sono alti, come nel caso di acquisti di smartphone, le barriere all'entrata risultato maggiori in quanto bisogna affrontare un mercato restio ai cambiamenti e difficilmente si riuscirà a convincere il consumatore ad acquistare un nuovo prodotto. Nel caso dell'industria aerea, essendo il servizio poco differenziabile nelle brevi tratte, il costo di cambiare compagnia è molto basso. Ciò accade soprattutto tra le diverse compagnie low-cost dove la scelta del consumatore è basata principalmente sulla riduzione di prezzo. Un prezzo molto più basso per una tratta breve di una compagnia rispetto ad un'altra può facilmente compensare i costi che derivano dal cambiare "compagnia di fiducia". Uno stratagemma per aumentare i costi di cambiamento

e quindi incrementare la fedeltà del cliente consiste nell'implementazione di *loyalty programs*. Questi programmi sono molto utili nell'indirizzare la scelta del cliente verso una compagnia piuttosto che un'altra. Sono efficaci soprattutto per garantire alle alleanze di vettori un numero stabile di passeggeri, ma non rappresentano uno strumento utile per modificare la scelta tra compagnie all'interno della stessa alleanza.

Per quanto riguarda le barriere istituzionali, queste sono rappresentate dalle normative vigenti in tema di autorizzazioni, licenze e standard di sicurezza da adottare per entrare all'interno di un mercato. Nel mercato dei trasporti aerei la licenza d'esercizio è un'abilitazione, rilasciata dall'autorità nazionale competente, ad effettuare un servizio a titolo oneroso di trasporto passeggeri e/o merci secondo le modalità indicate dall'abilitazione stessa. In Italia l'autorità di riferimento è l'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC). Le licenze vengono rilasciate dall'ente sopranominato secondo quanto stabilito dal Codice della Navigazione, dal Regolamento (CE) n. 1008/2008 e dalla circolare EAL-016. La normativa comunitaria stabilisce che la licenza è condizione necessaria per effettuare servizi di trasporto aereo, fissando le condizioni per il rilascio della stessa. Si è passati da una situazione di monopolio statale a un mercato molto dinamico e competitivo, nel quale le imprese più efficienti riescono a sopravvivere e i prezzi sono alla portata di tutti. In ultimo, il Regolamento del 2008 ha contribuito a raggiungere un livello di competizione superiore abbattendo molte delle barriere istituzionali presenti a livello nazionale e sovranazionale. Per quanto riguarda l'accesso alle rotte, il Regolamento dispone che i vettori aerei comunitari hanno la facoltà di prestare servizi aerei intracomunitari liberamente, ma limitazioni possono essere imposte a seguito di accordi bilaterali tra uno Stato membro e un paese terzo, purché queste non siano volte a limitare la concorrenza, non siano discriminatorie e più restrittive del necessario. Le maggiori libertà concesse alle compagnie aeree vengono sottolineate anche rispetto alle tariffe da applicare. I vettori possono, infatti, fissare liberamente i prezzi per il trasporto passeggeri e merci, salvo nel caso di un onere di servizio pubblico.

Le barriere strategiche si sostanziano principalmente in segnali che gli *incumbent* mandano ai potenziali *entrant* in modo da scoraggiarne l'ingresso nel mercato. L'efficacia di queste barriere dipende soprattutto dalla credibilità e dalla sostenibilità economica e finanziaria degli impegni presi verso il mercato. Tipologie di barriere strategiche sono: prezzo limite, prezzo predatorio (effettuato quando l'entrata ha già avuto luogo)

e *brand proliferation* (riempire il mercato con brand molto simili). Uno stratagemma utilizzato dalle imprese nel mercato per far capire agli *entrant* che non sono ben accetti è quello di aumentare gli investimenti non recuperabili prima che l'entrata abbia luogo. In questo modo, l'impresa annuncia che sarà disposta ad arrivare ad una guerra di prezzi, dove per entrambi le perdite possono essere rilevanti. Le imprese che vorrebbero entrare a questo punto sono scoraggiate dal farlo. L'efficacia di queste manovre dipende dalla loro convenienza, ma anche dal lasso di tempo che passa tra un tentativo di entrata e un altro. Se questi due momenti sono molto distanti tra loro, l'*incumbent* può ottenere rendite monopolistiche, ma se i momenti sono molto vicini, la convenienza economica svanisce rendendo difficile l'implementazione di barriere strategiche. Storicamente, nell'industry aerea, queste barriere hanno avuto poca efficacia, perché la lotta ai monopoli di stato posta in essere sul versante legislativo, ha spinto molte imprese ad entrare in un mercato che presentava ampie opportunità di crescita. Ciò è avvenuto anche perché le nuove imprese godevano di un vantaggio di costo rispetto agli *incumbent* e potevano minare il loro potere di mercato attraverso una struttura più efficiente ed efficace nell'erogazione del servizio.

Altre economie che possono costituire barriera all'entrata sono le economie di scopo. Si riferiscono a quelle situazioni in cui l'azienda può ridurre i costi unitari sfruttando l'efficienza attraverso la condivisione di risorse per più progetti o linee di produzione. In altre parole, i processi di più progetti possono essere più efficienti in termini di costi quando vengono eseguiti insieme piuttosto che quando vengono eseguiti individualmente. Ad esempio, il 30 aprile 2012 Delta Airlines ha annunciato che avrebbe investito $ 150 milioni per l'acquisto di una raffineria vicino Filadelfia con l'obiettivo di ridurre i costi del carburante per gli aerei di $ 300 milioni all'anno.

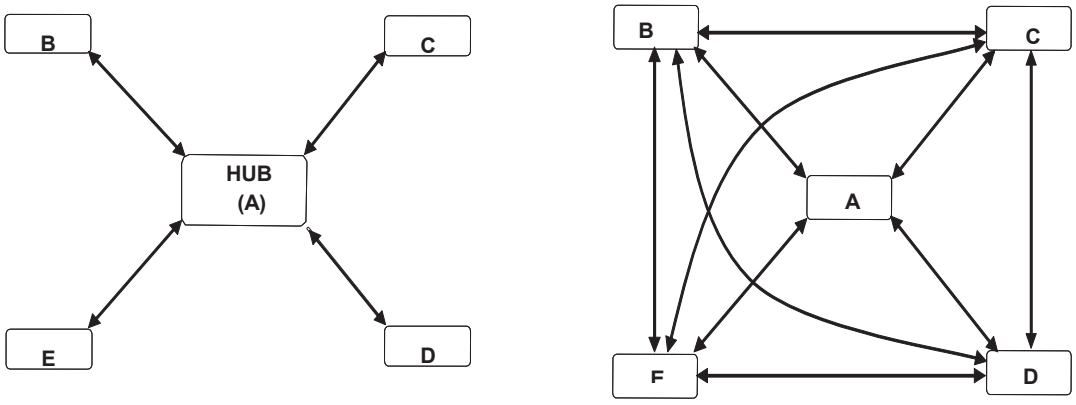
La presenza di economie di scopo offre il vantaggio all'azienda di svolgere contemporaneamente ed insieme diverse attività. Eventuali sinergie ottenute attraverso economie di scopo potrebbero includere condivisione del lavoro, condivisione delle conoscenze e condivisione del capitale d'investimento. Ad esempio, Boeing ospita quattro linee di produzione (747, 767, 777 e 787) nel suo grande stabilimento di produzione Everett (Boeing, 2010). Operando su tre linee di produzione nello stesso edificio, Boeing è in grado di condividere risorse come manodopera e attrezzature tra tutte e quattro le linee per massi-

mizzare l'efficienza delle risorse. Se tutte e quattro le linee di produzione fossero localizzate individualmente in tutto il paese, Boeing non sarebbe altrettanto efficace in termini di costi nella produzione di aeromobili poiché le risorse non potrebbero essere condivise tra tutte e tre le linee di produzione. Inoltre, Boeing è in grado di sfruttare il capitale di conoscenza riducendo le spese di ricerca e sviluppo (R & S) attraverso l'utilizzo della tecnologia sviluppata in altri progetti. Questi risparmi possono essere considerevoli nello sviluppo di nuovi velivoli come il Boeing 787.

Un altro esempio di economia di scopo è Aer Lingus, che nel 1970 ha iniziato a cercare nuove fonti di reddito offrendo formazione ingegneristica, servizi di manutenzione, consulenza informatica e servizi di elaborazione dati ad altre compagnie aeree (Rivkin, J., 2005). Le compagnie aeree a livello globale dipendono anche dalle entrate accessorie, e addebitano sul biglietto cose che prima erano incluse nel prezzo, vendono i prodotti e servizi ai viaggiatori. Tradizionalmente, le compagnie aeree guadagnano entrate accessorie dalla ristorazione, dalle carte di credito co-branded, dagli acquisti duty free, dall'assistenza a terra, dalla manutenzione e altre attività. Per aumentare le entrate a bordo, Ryan Air offre all'equipaggio di cabina una commissione del 10% su tutte le vendite a bordo. La tariffa per i bagagli sta diventando sempre più comune tra tutte le compagnie aeree, oltre alla tariffa delle borse sovrappeso.

Le economie di densità, invece, si ottengono attraverso la concentrazione delle operazioni. Le compagnie aeree hanno sviluppato il cosiddetto sistema hub and spoke, poiché le hanno ritenuto più conveniente riunire le operazioni in un singolo aeroporto piuttosto che gestire un servizio point-to-point. Con una rete hub and spoke, gli aerei hanno maggiori probabilità di volare a piena capacità e spesso possono volare su rotte più di una volta al giorno. Ad esempio, prendiamo in considerazione cinque aeroporti che potrebbero essere collegati tra loro utilizzando un solo aeroporto come hub oppure volando point-to-point in ciascuna città.

**Fig. 2.6**. Sistema hub and spoke e point to point




Fonte: nostra elaborazione

Utilizzando un hub, tutti gli aeroporti possono essere collegati tra loro con un minimo di quattro voli, mentre il servizio point-to-point richiederebbe dieci voli. La differenza nel numero di voli richiesti è un risparmio in quanto la compagnia aerea può fornire un servizio a tutte le città con meno risorse. Inoltre, l'avvento di aerei di linea regionale, destinati a collegare aeroporti distanti poche centinaia di chilometri/miglia nautiche, ha permesso alle compagnie aeree di rafforzare ulteriormente le loro reti hub aumentando la frequenza dei voli e collegando i mercati di minore capacità che sarebbero non redditizi con aeromobili più grandi.

## *2.2.2 Minaccia di prodotti sostitutivi*

La seconda forza orizzontale analizzata è la minaccia che i prodotti/servizi sostitutivi esercitano sul prodotto/servizio del settore (Wittner e Fleming, 2013). Questa minaccia dipende principalmente da due fattori: la qualità del prodotto e il grado di sostituibilità tra i due. Un prodotto sostitutivo è definito come un bene che soddisfa la stessa esigenza ed ha la stessa funzione d'uso per il consumatore, ma che differisce per le caratteristiche intrinseche o per la tecnologia utilizzata. Limitando l'analisi all'industria aerea, vediamo come il bisogno che viene soddisfatto attraverso l'utilizzo del servizio erogato dalle imprese è quello di spostarsi da un luogo ad un altro. Questo bisogno però deve essere caratterizzato in maniera un po' più specifica. Lo spostarsi da un punto del globo verso una destinazione diversa implica anche la considerazione della lunghezza degli spostamenti. Ci possono essere spostamenti brevissimi, per i quali il servizio aereo non è per nulla utilizzabile; ci sono spostamenti con tratte di media lunghezza, per i quali

l'aereo è sostituibile con i treni, con le macchine o con i mezzi pubblici (autobus); ci sono poi spostamenti molto lunghi (intercontinentali per lo più), per i quali l'aereo sembra la soluzione migliore, ma può essere sostituito da treni nel caso di spostamenti terrestri o da navi nel caso di spostamenti che prevedono una tratta marittima. Bisogna quindi distinguere la minaccia dei prodotti sostituti rispetto alle tratte brevi e alle tratte lunghe dei vettori aerei.

Considerando prima le rotte brevi, si può notare come il settore aereo si trovi a dover competere con tecnologie sempre superiori nei trasporti terrestri (Zucchetti et al., 2001). Per questi spostamenti, le auto rappresentano una valida alternativa solo nei casi in cui è difficoltoso prendere un treno o un aereo. Molto in questo caso dipende dalle preferenze del singolo viaggiatore. D'altro canto, i treni ad alta velocità stanno rapidamente conquistando ampie quote di mercato a scapito dei vettori aerei, in quanto garantiscono un servizio molto simile, con tempi di attesa molto ridotti e costi molto simili. I tempi morti negli aeroporti, i vari controlli di sicurezza, la distanza degli aeroporti dal centro della città, contribuiscono al declino del servizio aereo per le rotte brevi. Un esempio lampante è la tratta Roma-Milano che viene servita da più treni ad alta velocità (Italo e Frecciarossa), piuttosto che dai vettori aerei autorizzati (tipicamente Alitalia e easyJet). Il tempo impiegato dai TAV (treni ad alta velocità) è sicuramente maggiore del tempo di volo tra le due città, ma a quest'ultimo vanno aggiunti i tempi morti sopranominati e i tempi di raggiungimento della destinazione (centro città) dall'aeroporto. Questo è solo la prima sfida che il settore del trasporto su rotaie presenta all'industria aerea, in quanto le ultime ricerche tecnologiche hanno portato ingegneri giapponesi a progettare un treno a lievitazione magnetica capace di superare il muro dei 600 km/h. Con questi presupposti il mercato aereo dovrà diventare ancora più efficiente per contrastare la possibile predominanza dei treni nelle rotte brevi.

Considerando ora le lunghe distanze, la disponibilità di prodotti alternativi agli aerei è praticamente nulla. Per rotte terresti, i treni non sono molto efficienti, impiegando moltissimo tempo per raggiungere la destinazione. Per le rotte che presentano il mare come ostacolo ai treni, i vettori aerei sono quasi l'unica scelta. Le navi (crociere o cargo) impiegano anche diversi giorni a raggiungere la destinazione e il viaggio non è meno costoso o più comodo rispetto all'aereo. Come risultato, il mercato aereo delle lunghe distanze gode di un notevole predominio, non avendo prodotti che possono soddisfare lo

stesso bisogno. In volo da Roma a New York ci si impiegano circa 12 ore (dipende dagli scali), la stessa tratta può essere coperta in circa 10-15 giorni con una nave. Le opportunità a disposizione dei consumatori non sembrano poi così tante.

### *2.2.3 Potere contrattuale dei fornitori*

Per valutare il potere contrattuale degli agenti a monte nella catena produttiva, bisogna considerare la loro sensibilità al prezzo e il loro potere contrattuale relativo paragonandolo alla controparte (Gillen, 2016). Analizzando questi fattori, per il primo bisogna considerare quanto variazioni nel prezzo del bene di fornitura possano incidere sui risultati dell'impresa; per il secondo bisogna capire quanto una parte può permettersi di rinunciare alla transazione. Ad influenzare questi fattori sono sia caratteristiche intrinseche del bene, ma anche la struttura dei mercati a monte. Un mercato a monte molto concentrato, implica che è difficile imporre le proprie condizioni nella fase di contrattazione del prezzo, in quanto il numero delle controparti da cui si può acquistare il bene è basso. Al contrario, nel caso di un mercato a monte dove vi è concorrenza quasi perfetta e un prodotto altamente standardizzato, il fornitore godrà di un potere relativamente basso. La domanda principale in questo caso è: "Quali sono i mercati a monte dell'industria dei servizi aerei?". La *supply chain,* consiste principalmente di produttori di vettori aerei, fornitori di servizi di navigazione aerea, locatori, agenzie di viaggio (Gillen, 2016). Nel mercato dei produttori di aeroplani regnano incontrastati i due colossi Airbus (Europa) e Boeing (USA). La compagnia americana, fondata a Seattle nel 1916, è il più grande produttore al mondo di aerei civili, nel 2012 ha consegnato 601 vettori, ricevendo ordini per altri 1203 aerei. La competitor europea, fondata a Tolosa nel 1970, ha consegnato nello stesso anno 588 velivoli e ricevuto ordini per 833 nuovi aerei. La produzione di questi vettori si divide in aerei *"wide-body"* e aerei *"narrow-body"*. I primi vengono utilizzati per le tratte medio-lunghe con un numero di passeggeri che può arrivare fino a 600, mentre i secondi sono più adatti alle rotte brevi con una capienza massima di 280 passeggeri. Secondo i dati forniti dalle compagnie stesse, i prezzi di un Boeing *"narrow-body"* sono in media pari a $93.55 milioni, mentre per un Airbus $100.24 milioni; i prezzi per un Boeing *"wide-body"* sono in media pari a $274.21 milioni, e per un Airbus $289.26 milioni. Come si può notare, quella dei produttori di

aerei è un'industria molto concentrata, che potrebbe detenere un grosso potere contrattuale sulle compagnie aeree, ma d'altra parte il fatturato di questi produttori è fortemente legato agli ordini effettuati dalle compagnie.

I servizi di navigazione aerea vengono definiti come quell'insieme di risorse umane, organizzative e infrastrutturali volte all'assistenza dei voli e necessarie per garantire la sicurezza e la celerità nell'erogazione del servizio aereo. Secondo la definizione internazionale ICAO i servizi sopra definiti comprendono: la gestione del traffico aereo, il sevizio di meteorologia aeronautica, il servizio di informazione aeronautica, il servizio di comunicazione, navigazione e sorveglianza, il servizio di ricerca e soccorso. Gli *air navigation service providers* (ANSPs) sono soggetti al controllo dello Stato nel quale vengono erogati. I sevizi di navigazione aerea e le tariffe vengono stabilite rispettando principi di equità ed uniformità e sono volte alla copertura dei costi di erogazione del servizio.

Altri fornitori nella catena produttiva, che possono contribuire a creare valore per la compagnia aerea, ma che solitamente non dispongono di un forte potere contrattuale sono coloro che offrono i sistemi di prenotazione computerizzata, il catering, i servizi a terra, i servizi di manutenzione, riparazione e revisione del velivolo. Per quanto riguarda i GDS (*Global Distribution System*), forniscono servizi per la prenotazione e acquisto on-line di biglietti aerei e servizi simili. I principali sistemi informatici GDS sono (dati del 2006): Amadues (creato da Air France, Iberia Airlines, Lufthansa e Scandinavian Airline System) con un market share globale del 29,2%, Sabre (creato da All Nippon Airways, American Airlines, Cathay Pacific Airways, China Airlines e Singapore Airlines) con un market share del 26,8%, Galileo (creato da Aer Lingus, Air Canada, Alitalia, British Airways ,Swiss International Air Lines, TAP Portugal, United Airlines e US Airways) con una quota di mercato del 22,5%, Wolrdspan (creato da Delta Air Lines, Northwest Airlines, Trans World Airlines) con una quota del 15,8% e Abacus con un market share del 5,6%. Questo mercato ha quindi un indice HH pari a 0,24, caratterizzando un settore non fortemente competitivo, dove tre compagnie godono di una posizione molto favorevole (Gillen 2016).

### *2.2.4 Potere contrattuale dei clienti*

Il potere contrattuale dei clienti dipende (Cederholm, 2014), come per quello dei fornitori,

dalla sensibilità al prezzo e dal potere relativo nelle transazioni. I consumatori hanno certamente un peso maggiore dei fornitori verso l'industria aerea, in quanto quest'ultima offre un prodotto deperibile e con poche opportunità di differenziazione. Infatti le compagnie aeree difficilmente riescono ad offrire un prodotto notevolmente diverso da quello dei loro competitor, aggiungendo fattori di unicità e di valore per il cliente. Tuttavia, i vettori aerei riescono a differenziare i loro consumatori in base alla loro disponibilità a pagare utilizzando diverse classi di servizio. Avendo esaminato i prodotti sostituti, si può affermare che il potere dei clienti è superiore per le rotte brevi che possono prevedere l'utilizzo di un altro mezzo di spostamento (treni, macchine, autobus), mentre è più basso nelle tratte a lungo raggio dove vi è la necessità di prendere l'aereo. Si può anche dire che in base al tipo di consumatore, si avranno passeggeri più o meno sensibili al prezzo. I clienti che viaggiano a scopo turistico saranno caratterizzati una sensibilità al prezzo maggiore e quindi godranno di un maggior potere contrattuale attraverso le associazioni di categoria, così come coloro che viaggiano per lavoro potrebbero scegliere di utilizzare tecnologie come le video conferenze e non partecipare personalmente ai *business meetings*. Per valutare questa forza orizzontale bisogna quindi tener conto delle preferenze del consumatore e dei diversi tipi di consumatori che ci si trova a fronteggiare.

### *2.2.5 L'attrattività del settore*

Il settore considerato nel suo complesso risulta influenzato da molte forze che evidentemente non sono sotto il controllo delle imprese che vi operano (Parola, 2003). I profitti sono troppo spesso influenzati da variabili esterne e collegate al ciclo economico o alle aspettative degli individui, nonché alla stabilità politica e alla sicurezza nel mondo. Questo settore potrebbe rappresentare un business molto redditizio se si riesce ad acquisire una quota di mercato rilevante e a creare una forte reputazione nel mercato in modo da superare i timori iniziali e abbassare gli *switching costs*. Entrambe le condizioni sono molto difficili da raggiungere per un'azienda che mira ad entrare nel mercato in piccola scala. La grande scala però comporta rischi che a volte non sono pienamente ed adeguatamente remunerati. Con la liberalizzazione le barriere all'ingresso non rappresentano un ostacolo insormontabile, anche se gli investimenti iniziali restano ingenti.

## 2.3 Le caratteristiche del mercato aereonautico

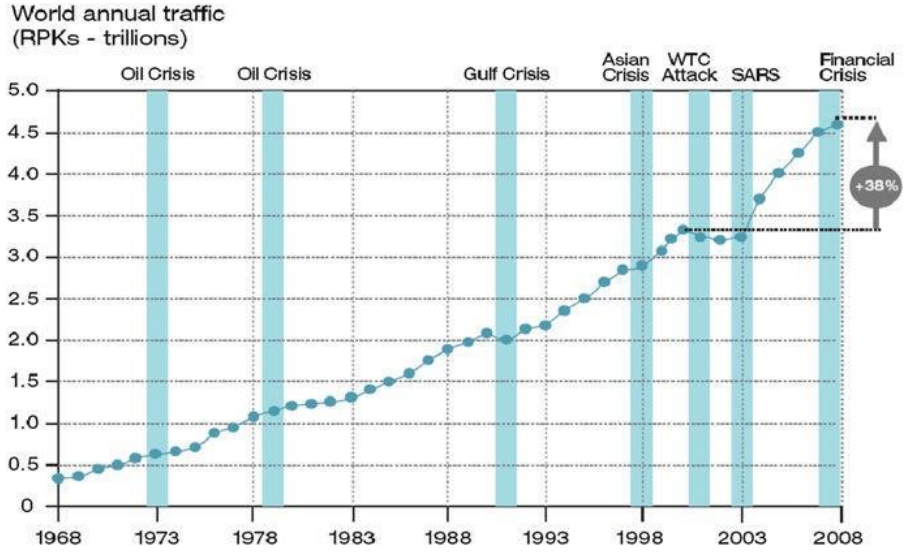
L'industria aeronautica presenta una serie di caratteristiche che lo rendono unico e lo distinguono da altri settori, e influenzando drasticamente la struttura del mercato.

### *2.3.1 Ciclicità dello sviluppo del settore*

L'industria aeronautica è caratterizzata da uno sviluppo altamente ciclico del trasporto di passeggeri e merci. Anni di profitti elevati e forte domanda sono regolarmente seguiti da anni di perdite sostanziali. In generale, lo sviluppo del settore del trasporto aereo è associato allo stato economico generale. Ciononostante, i rialzi e le flessioni cicliche nell'aviazione sembrano essere amplificati, cioè più volatili rispetto allo sviluppo economico generale. Lo sviluppo di merci aviotrasportate è quindi spesso caratterizzato da una tendenza leggermente in anticipo rispetto allo sviluppo dell'economia generale. Pertanto, può essere utilizzato come indicatore per lo sviluppo complessivo dell'economia

Da un lato, le ragioni dell'elevata ciclicità dell'aviazione risiedono nel suo ambiente esterno, con il trasporto aereo che reagisce e segue lo stato generale e lo sviluppo dell'economia. Dall'altro lato, lunghe catene e cicli di approvvigionamento spesso portano a capacità eccessive o insufficienti. Il tempo tra l'ordine di un velivolo e l'effettivo inizio delle operazioni può essere diversi anni. Quindi, un aereo che è stato ordinato durante una ripresa economica spesso viene consegnato una recessione e potrebbe addirittura peggiorare questa crisi. Inversamente, la prevista crescita della capacità dovuta all'aumento della domanda potrebbe non essere completamente soddisfatta, per l’effetto opposto, ossia l’impossibilità di rispondere rapidamente all'aumento della richiesta del servizio, proprio per i lunghi tempi che intercorrono tra la richiesta di un nuovo velivolo e la sua effettiva consegna.

**Fig. 2.7.** Influenza di shocks esterni su viaggi aerei nel lungo termine




Fonte: Airbus, 2009

## *2.3.2 Struttura Capital intensive*

Rispetto ad altri settori, il trasporto aereo è caratterizzato da una struttura con elevati costi fissi e con costi variabili piuttosto bassi. Il trasporto aereo è un'industria ad alta intensità di capitale con investimenti molto specifici in attività a lungo termine che creano forti barriere all'uscita (Vasigh, Fleming, 2013).

I motivi di questa struttura dei costi è da ricercare negli alti – e spesso molto specifici – investimenti sia dei costruttori (sviluppo di nuovi aeromobili), sia delle compagnie aeree (finanziamento di nuovi aeromobili) sia degli aeroporti (fornitura di infrastrutture di terra come piste e terminali). Di conseguenza, per le compagnie aeree i costi marginali sono importanti, soprattutto in riferimento alla possibilità di praticare prezzi inferiori nel breve periodo. Questa peculiare struttura dei costi conduce spesso ad una feroce concorrenza sui prezzi, in cui, ad es. le compagnie aeree applicano prezzi di vendita dei posti ad un importo vicino ai costi variabili (Vasigh, Fleming, 2013).

### 2.3.2.1 Classificazione dei costi

Nel settore del trasporto aereo i costi sostenuti comprendono i costi di manodopera (di vario tipo), carburante, manutenzione, aeromobili, ristorazione e atterraggio aeroportuale. In genere, i costi di carburante, manodopera, manutenzione e proprietà dell'aeromobile

sono i quattro maggiori costi per qualsiasi compagnia aerea. I costi possono essere suddivisi in diverse categorie e classificazioni: Storico, Corrente e Irrecuperabili (Vasigh, Fleming, 2013).

*Costi storici* I costi possono essere classificati e raggruppati in base al tempo. I costi storici sono i costi effettivamente sostenuti quando si acquisisce un'attività, mentre i costi correnti sono i costi sostenuti in condizioni di mercato prevalenti. Ad esempio, quando si misurano i costi degli aeromobili, si deve decidere se utilizzare i costi storici, i costi correnti o qualche altra misura. Supponiamo che Direct Jet abbia acquistato un aereo nel 2011 per $ 25.000.000, eppure oggi l'aereo ha un valore di $ 20.000.000 nel mercato aperto. In questo esempio, il costo storico per l'aeromobile sarebbe di $ 25.000.000 mentre il costo attuale sarebbe di $ 20.000.000. Secondo i Principi Contabili generalmente accettati, il valore contabile delle attività di una società si basa sui suoi costi storici. Il valore contabile di un bene è determinato dal suo costo storico, dedotto il consumo di capitale (ammortamento). La maggior parte delle compagnie aeree ammortizza gli aeromobili su un arco temporale di 30 anni con un valore residuo stimato di circa il 5% del valore storico (Vasigh, Fleming, 2013).

*Costi correnti* I costi storici sono utilizzati in contabilità per misurare il valore contabile delle attività; forniscono informazioni sull'ammortamento, sull'esaurimento e sul valore delle attività deteriorate. Tuttavia, i costi correnti forniscono la migliore rappresentazione della situazione attuale. E, ovviamente, i costi futuri sono i costi previsti che potrebbero essere sostenuti in futuro; questi saranno influenzati da tali variabili macroeconomiche come il tasso (incerto) di inflazione e il tasso di interesse.

*Costi irrecuperabili*. I costi irrecuperabili rappresentano quegli investimenti effettuati in passato che non possono essere recuperati. Tali costi non dovrebbero mai influenzare le decisioni aziendali. Sfortunatamente, lo fanno comunemente. Un esempio di tale decisione sbagliata si verifica nel seguente modo: supponiamo che una compagnia aerea abbia già acquistato otto unità di lavaggio supplementari e stia pensando di installare queste unità in nuovi velivoli. Tuttavia, ulteriori analisi dettagliate mostrano che queste unità di lavaggio aumenterebbero i costi del carburante, diminuirebbero le entrate dei passeggeri (perché toglierebbero posti passeggero) e aumenterebbero i costi di manutenzione. Supponiamo, inoltre, che non ci sia un mercato secondario per queste toilette. L'installazione dei bagni nei velivoli sarebbe costosa per la compagnia aerea, ma i gestori potrebbero

voler installare comunque le toilette poiché le hanno già e non saprebbero come reimpiegarle o disinvestirle. In questo esempio, l'acquisto preliminare delle toilette è ora diventato un costo irrecuperabile e, pertanto, non dovrebbe influire sulla decisione finale di installarli. Un altro esempio di costo irrecuperabile per la compagnia aerea è il costo di un posto su un aereo. Il costo di un sediolino di un aereo è principalmente un costo fisso e irrecuperabile con una piccola quota attribuibile ai costi variabili se si considerano il carburante, i diritti aeroportuali e i servizi di cabina, ipotizzando che la compagnia aerea voli indipendentemente dal fatto che i posti siano venduti o meno. Pertanto, i costi irrecuperabili non devono essere inclusi in un'analisi previsionale di investimento o in processi di decisioni finanziarie; piuttosto, solo i costi di opportunità dovrebbero essere inclusi nel processo.

#### 2.3.2.2 Componenti del costo

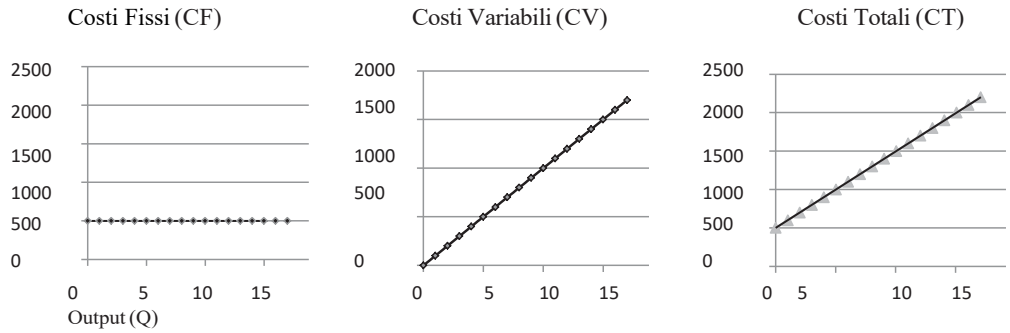
Una corretta applicazione dei costi richiede una forte comprensione della relazione tra costo e livello di produzione. Le funzioni di costo specificano la relazione tecnica tra il livello di produzione e il costo di produzione. I costi di produzione possono essere suddivisi in totali, fissi e variabili.

Mentre i costi classificati in base al tempo sono importanti per la contabilità, in economia il metodo più comune e pratico per classificare i costi è il loro rapporto con la produzione. Nel breve periodo, i costi totali (CT) sono costituiti da due categorie di costi: costi fissi totali (CF) e costi variabili totali CV.

I tempi sono importanti quando i costi si categorizzano in base alla loro relazione con l'output (Pellicelli, 1996). Nel breve periodo alcuni costi sono fissi poiché sono già stati sostenuti e sono difficili o impossibili da modificare. A lungo termine, tuttavia, si presume che tutti i costi siano variabili poiché nel tempo un'azienda è assolutamente in grado di cambiare i CF (vendendo o modificando l'asset dei CF). Un esempio di questo potrebbero essere i contratti di leasing di aeromobili a lungo termine. Dal momento che le compagnie aeree sono obbligate legalmente e contrattualmente a pagare i canoni di locazione dell'aeromobile al locatario, a breve termine la compagnia aerea non sarebbe in grado di evitare tali pagamenti, indipendentemente dal modo in cui regola la produzione. Pertanto, i pagamenti del leasing sono una CF a breve termine, ma nel lungo periodo sono variabili poiché alla fine gli obblighi contrattuali sono soggetti a risoluzione. A questo punto la

compagnia aerea può tagliare l'aeromobile dalla flotta al fine di adeguare la capacità.
L'industria aerea tende ad avere CF elevati, il che aumenta le barriere all'ingresso nel settore. Il rapporto tra fisso e CV è chiamato leva operativa e questo argomento verrà trattato più avanti nel capitolo.
Se dividiamo la funzione CT per output, otteniamo un'altra importante categoria di costi, denominati costi medi. Per definizione, quindi, CTM è l'importo totale dei costi (sia fissi che variabili) per unità di prodotto. Il costo medio fisso (CMF) è il CF per unità di output e il costo medio variabile (CMV) è il CV totale per unità di output.

**Fig. 2.8.** Funzioni di costo




Fonte: Vasigh, Fleming, 2013

Poiché i CF rimangono costanti a prescindere dall'output, i CMF diminuiscono all'aumentare dell'output, poiché vengono distribuiti su un intervallo di outputs più ampio, rappresentando un incentivo per l'impresa ad aumentare la produzione. Le compagnie aeree che volano su mercati a lungo raggio generalmente godono di un minor costo posto disponibile per chilometro (CASK). Tratte più lunghe consentono di distribuire i CF di ciascun volo su più miglia posti disponibili (ASK). Viceversa, un aumento nel costo unitario può essere attribuito ad una lunghezza più breve della tratta.
Nel settore del trasporto aereo, il costo medio è generalmente rappresentato dal CASK. L'output per una compagnia aerea è rappresentata dalle miglia passeggeri. Il CASK è l'unità di misura di costo primaria nel settore del trasporto aereo e si ottiene dividendo i costi operativi di una compagnia aerea per ASK
Un altro tipo di costo correlato alle variazioni delle uscite è il costo misto. I costi misti mostrano caratteristiche di CF e CV. Ovvero, i costi sono fissi per un certo intervallo di output e quindi aumentano per un diverso intervallo di output. Mentre i CF sono fissati a

breve termine per tutte le uscite, i costi misti hanno bande più piccole di CF e oscillano in misura maggiore. Ad esempio, la manodopera può essere un costo misto poiché potrebbe essere difficile adeguare i livelli di personale a livelli di produzione in rapida evoluzione, ma alla fine i costi del lavoro dovranno essere regolati verso l'alto o verso il basso per adeguarsi a livelli di produzione più alti o più bassi. Pertanto, un costo misto appare come una funzione a gradini con vari livelli.

*Costo marginale*. Un tipo di costo estremamente importante relativo alla produzione è il costo marginale (Cma). Marginale si riferisce alla variazione della variabile dipendente causata da una variazione di una unità in una variabile indipendente. Supponiamo che Ryanair offra cinque voli giornalieri da Liverpool a Dublino, e l'aggiunta di un volo aggiuntivo aumenti il costo di £ 13.000 (o £ 100 per posto disponibile), quindi il Cma dell'ultimo volo è £ 100 per posto. Algebricamente, il Cma è il cambiamento nei CT derivante da un aumento di un'unità di output aggiuntiva (Maurice e Thomas, 2005).

I Cma sono semplicemente calcolati dal cambiamento di CT diviso per il cambiamento di output. È importante notare che gli Cma in genere non rimangono costanti dappertutto; quindi, ogni valore di Cma è unico per quel particolare cambiamento nell'output.

L'industria aerea ha generalmente CF molto alti e Cma bassi. Vi è un piccolo aumento del costo per ogni passeggero aggiuntivo poiché, indipendentemente dal numero di passeggeri, le compagnie aeree devono pagare costi fissi elevati associati alla proprietà degli aeromobili, alle spese dei terminali e alle strutture di manutenzione. Di conseguenza, i gestori delle compagnie aeree non possono tagliare i costi rapidamente se ciò diventa necessario.

Questi fattori, assieme alle economie di scala, portata e densità, possono giocare un ruolo cruciale nella gestione delle decisioni e nella struttura dei costi non solo della società, ma dell'intero settore.

### *2.3.3 La struttura dei costi nell'industria delle compagnie aeree*

Il trasporto aereo si compone di varie attività collaterali, ciascuna delle quali assorbe livelli differenziati di risorse, chiedendo un continuo monitoraggio. In secondo luogo, in tale settore, occorre disporre di adeguate indicazioni sui costi relativi ad ogni volo, così da poter assumere motivate decisioni in ordine alle rotte che vanno implementate o, al contrario, dismesse.

Il sistema di costi nel settore del trasporto aereo è stato per lungo tempo influenzato dalla classificazione adottata dall'International Civil Organization (ICAO). Le compagnie che operano in paesi che aderiscono a tale organizzazione, ogni anno sono tenute a fornire un report basato su uno schema di conto economico standard, nel quale le singole voci di costo sono dettagliate in funzione della loro natura.

Tale schema costituisce un punto di partenza per analizzare la struttura dei costi delle compagnie aeree. Il principale indice di costo delle compagnie aeree è rappresentato dal costo per passeggero/miglio CASK (*Cost Available Seat Kilometer)*, ossia l'onere complessivo che il vettore deve sostenere per il singolo cliente in base alla distanza percorsa. Un miglio posto disponibile (ASK *Available Seat Kilometer*) è un posto aereo, che vola per un miglio, indipendentemente dal fatto che stia trasportando un passeggero pagante. I costi per ASK, o CASK, sono il costo del volo di un aereo per un miglio. I CASK possono essere creati per una varietà di costi, come i costi operativi, i costi operativi totali o semplicemente i costi dell'equipaggio.

La classificazione proposta distingue innanzitutto i costi operativi e costi non operativi. I costi operativi sono dati dall'insieme di spese direttamente connesse alla "offerta" del servizio di trasporto aereo (Fazzini, 2007).

I costi non operativi emergono dalla gestione finanziaria non strettamente legata al trasporto aereo, quali ad esempio: minusvalenze dalla vendita dei velivoli, interessi pagati sui debiti di lungo termine, perdite su cambi, e così via (Pellicelli, 1996).

I primi possono essere, a loro volta, suddivisi in diretti e indiretti.

I costi operativi diretti sono quei costi direttamente attribuibili alle operazioni della compagnia aerea e sono sostenuti ogni volta che l'aeromobile vola. Le principali categorie di COD sono:

- Costi del personale di cabina e di terra
- Costi del carburante;
- Costo assicurativo dell'aeromobile
- Tariffe aeroportuali e di volo en – route
- Noleggio e lease dell'equipaggiamento
- Ammortamenti e svalutazioni
- Costi di manutenzione e revisione
- Costi per servizi ai passeggeri

Esistono molti esempi di costi operativi indiretti che si riscontrano sia nelle piccole che nelle grandi compagnie aeree e possono anche essere raggruppati come segue:

- Costo di distribuzione (vendite e promozione);
- Costo dello stazionamento;
- Ammortamento e manutenzione;
- Spese di terra;
- Servizi passeggeri;
- Spese generali e spese amministrative.

I costi operativi diretti

*Costo del personale*

Nell'ambito di una compagnia aerea il "fattore umano" costituisce una delle voci di costo più rilevanti, ciò non significa, però, che un elevato costo del lavoro pregiudichi risultati positivi. È stato stimato in media pari al 30 – 40% del totale dei costi per i vettori nordamericani e pari al 25 – 35% per quelli europei. Negli ultimi anni, numerosi vettori hanno compiuto degli sforzi per ridurre questa tipologia di costo, anche se i risultati si differenziano in base alla legislazione presente nei singoli Stati. Infatti, laddove esiste una libera negoziazione gli stipendi sono mediamente più contenuti. Dove invece è presente una contrattazione collettiva, tendono ad aumentare (Harvey, Turnbull, 2016).

L'industria del trasporto aereo globale impiega direttamente 8,7 milioni di persone e supporta ulteriori 49,4 milioni di posti di lavoro (ATAG 2014). L'aviazione civile è un'industria dei servizi e molti impiegati delle compagnie aeree, tra cui personale di cabina e personale di terra, sono lavoratori del settore dei servizi di prima linea. Una gestione efficace delle persone è fondamentale per il successo delle compagnie aeree, indipendentemente dal fatto che aderiscano a un modello di Full Service o Low Cost. I gestori FSNC che competono sulla qualità del servizio richiedono un elevato livello customer service dal proprio personale, mentre gli operatori che competono sul prezzo richiedono elevati livelli di produttività ed efficienza dal proprio personale (vedere la Sezione 18.1). Di conseguenza, le compagnie aeree hanno sperimentato una serie di strategie di gestione delle risorse umane (Blyton, Martinez, McGur, Turnbull, 1998).

Alcuni di questi hanno avuto un successo duraturo e hanno permesso a determinati vettori,

tra cui Southwest Airlines negli Stati Uniti, di assicurarsi e mantenere un vantaggio competitivo invidiabile. Altre compagnie aeree che hanno adottato un approccio diverso alla gestione delle persone hanno avuto meno successo a lungo termine.

Le LCCs emerse come risultato della deregolamentazione dell'industria aeronautica nazionale statunitense alla fine degli anni '70 e del mercato unico europeo dell'aviazione negli anni '90 hanno una variazione stagionale della domanda molto più elevata (ciclica) rispetto alle FSNC. Per le LCCs, i passeggeri che visitano amici e parenti e i viaggiatori di piacere rimangono importanti segmenti di clientela, nonostante alcuni operatori a basso costo si siano rivolti anche ad attirare clienti commerciali. Di conseguenza, i LCC impiegano molti membri dell'equipaggio di volo e di cabina con contratti temporanei o stagionali a breve termine che possono essere reclutati tramite agenzia del lavoro, invece, di essere impiegati direttamente dalla compagnia aerea, e molti servizi di terra come assistenza a terra, catering, rifornimento e controllo sono subappaltati a terzi per ridurre i costi.

Per la maggior parte delle compagnie aeree legacy (full-service), il lavoro rappresenta generalmente circa un terzo dei costi totali. A differenza di carburante, costi di atterraggio, aeromobili e molti altri costi di capitale, il costo del lavoro è uno dei pochi costi flessibili su cui la gestione delle compagnie aeree esercita un certo livello di controllo. Ciò non significa che non si possano ottenere risparmi altrove. Ad esempio, possono essere negoziati accordi con gli aeroporti per ridurre o sovvenzionare le tasse di atterraggio, si possono ottenere contratti vantaggiosi per l'acquisto di aeromobili e negoziare contratti vantaggiosi di copertura del carburante. Ciononostante, la maggior parte dei costi operativi sono (quasi) fissi, almeno a breve termine. Pertanto, le iniziative di riduzione dei costi delle compagnie aeree si concentrano invariabilmente sul lavoro. Non sorprende, quindi, che la cifra relativa al costo del lavoro in percentuale dei costi operativi totali sia diminuita negli ultimi anni negli Stati Uniti, in Europa e nell'area Asia-Pacifico. Le LCCs hanno un'incidenza percentuale del costo lavoro molto più bassa rispetto alle FCNS pari a meno del 10% delle entrate per Vueling e Ryanair e meno del 13% di easyJet, rispetto a quasi il 24% di International Airlines Group (IAG), che comprende British Airways, Iberia e Vueling (Harvey, Turnbull,2016).

Esiste una relazione molto chiara tra le performance dei dipendenti e il vantaggio competitivo delle compagnie aeree. I dipendenti delle compagnie aeree full service che competono sulla base della qualità del servizio sono responsabili della personificazione del marchio e della fornitura di un livello distintivo di servizio. La produttività dei dipendenti, d'altra parte, è un indicatore comune del rapporto costo-efficacia della compagnia aerea. Su questa parametro di misura, la differenza tra FSNC e LCC è chiara. I dati dei bilanci delle compagnie aeree per il 2012 compilati dal Centro per l'aviazione CAPA illustrano le dimensioni di questo particolare "divario prestazionale": l'utile operativo per dipendente di Ryanair (80.943 euro) era più di dieci volte superiore a quello di British Airways (8.030 euro).

Una dimensione importante della strategia di una compagnia aerea per migliorare le prestazioni e la produttività dei dipendenti è la sua relazione, o la sua mancanza, con i sindacati che rappresentano i lavoratori del settore.

Un'importante innovazione che è intrinsecamente legata al modello di business LCC e che ha conseguenze dirette sull'occupazione nel settore del trasporto aereo, è il subappalto. Questa innovazione è stata adattata in misura diversa, e in modi diversi, dalle FSNC. La British Airways, ad esempio, ha affrontato una notevole resistenza da parte dei suoi dipendenti quando il modello della "compagnia aerea virtuale" è stato proposto a metà degli anni '90 come parte del Programma di Efficienza Aziendale, in base al quale la compagnia aerea avrebbe mantenuto solo le funzioni centrali e avrebbe gestito gli aeromobili con accordi di “wet leasing”, ossia complete di equipaggio, forniti da altre compagnie aeree. La compagnia aerea aveva distaccato con successo elementi della sua attività non principale con accordi di franchising stipulati con altre imprese (non necessariamente compagnie aeree), consentendo alla compagnia aerea di operare con "costi molto più bassi, investimenti minimi e meno obiezioni da parte delle Autorità Garanti della concorrenza". La compagnia aerea è riuscita a realizzare un buon livello di suddivisione delle attività, secondo il modello di linea aerea virtuale, esternalizzando servizi come ristorazione, gestione dei veicoli e servizi di manutenzione e biglietteria.

*Costo del carburante*

Anche il carburante rappresenta una voce di costo molto rilevante per una compagnia aerea. Il relativo consumo varia a seconda del tipo di aeromobile, dalla potenza e dal ciclo dei motori. Inoltre, durante le operazioni di volo, esso cambia considerevolmente

in relazione al percorso coperto, al peso, alle condizioni atmosferiche, all'altitudine di crociera e così via. Per questo motivo, il costo del carburante tende ad essere molto più aleatorio rispetto a quello dell'equipaggio. Il costo inoltre, può essere differente anche per effetto delle accise stabilite dai singoli paesi, delle tariffe eventualmente applicate dalle autorità aeroportuali in rapporto al livello di carburante imbarcato, del prezzo da corrispondere per il servizio di *handling.* Per avere un'idea della variabilità, una statistica del 2001 condotta su 35 aeroporti ha evidenziato una consistente diversità di prezzi del carburante: dai 113 centesimi di dollaro per gallone di Budapest, si passa ai 107 di Delhi, ai 98 di Dubai, agli 89 di Tokyo, agli 86 di Roma, ai 72 di New York. Solo per quanto riguarda il costo diretto, senza considerare altri fattori, ci può essere una differenza anche del 100%.

Poiché il prezzo del carburante è generalmente fuori dal controllo della compagnia aerea, queste cercano di adottare strategie di investimento più complesse per ridurne l'impatto sul CASK.

Un primo modo è di acquistare opzioni per il prezzo del petrolio e non per il prezzo del carburante per l'aviazione. Acquistando carburante per il trasporto aereo al tasso di mercato e compensando questo con i guadagni sugli investimenti delle opzioni petrolifere, i costi degli aumenti del prezzo del carburante vengono ridotti. Tuttavia, questi guadagni sono registrati come guadagni di investimento nei bilanci consolidati della compagnia aerea e non come benefici in termini di costo del carburante.

Il secondo modo in cui le compagnie aeree possono adeguare i costi del carburante è l'efficienza nei consumi. Il modo più semplice sarebbe quello di utilizzate a pieno registro i velivoli più nuovi e a basso consumo piuttosto che quelli vecchi ed inefficienti. Tuttavia le spese in conto capitale necessarie per acquistare nuovi velivoli sono considerevoli, e possono superare i costi del carburante associati alla gestione di velivoli più vecchi. Delta aveva il più alto costo del carburante per ASK a 4,93 centesimi, dovuto in gran parte alla flotta di velivoli obsoleti che Delta ha acquisito dopo la fusione con Northwest Airlines. Il contrario è vero per le compagnie aeree come Southwest e JetBlue che operano per lo più su velivoli di nuova generazione a minor consumo di carburante.

Altri metodi di risparmio di carburante si basano sui progressi tecnologici; per esempio, l'installazione di alette miscelate. La tecnologia delle alette non offre sostanziali risparmi sul volo a breve raggio poiché il vantaggio nei consumi è ridotto dall'incremento nel peso

del velivolo.

Un'altra strategia, che non richiede investimenti di capitale, e che viene comunemente utilizzata dalle compagnie aeree, consiste nell'utilizzare un solo motore durante le normali procedure di rullaggio, riducendo così i costi di carburante associati alle operazioni di movimento a terra. Più l'aeroporto è congestionato, maggiore è il tempo di rullaggio e di conseguenza maggiore sarà il risparmio di carburante.

Scegliere le stazioni di rifornimento di carburante in paesi nei quali il prezzo è più basso rappresenta un'altra strategia di contenimento dei costi. Il processo decisionale che conduce alla definizione della mappa dei punti di sosta per rifornimento, passa attraverso una un'analisi costi-benefici, poiché i risparmi sul costo del carburante devono essere commisurati con l'aumento di consumi dovuto al peso aggiuntivo dato dal carburante extra caricato (*tankering*) per raggiungere la regione desiderata. Le compagnie aeree possono anche creare dei gruppi di acquisto per la fornitura di carburante al fine di ottenere sconti all'ingrosso, strategia già attuata da alcuni vettori della Star Alliance. È stato stimato che l'acquisto congiunto di carburante potrebbe fornire circa $ 50 milioni di risparmi per i membri dell'alleanza per tre anni.

Negli aeroporti, le compagnie aeree possono autoregolamentare i periodi di stazionamento a terra degli aeromobili per ridurne i tempi di permanenza in aria in attesa che si liberi uno slot per l'atterraggio e possono anche ridisegnare gli hub e gli orari per ridurre la congestione. Tutti questi fattori possono contribuire a rendere le compagnie aeree più efficienti nei consumi.

*Costo assicurativo dell'aeromobile*

Il premio assicurativo per l'aeromobile è estremamente elevato e varia a seconda della compagnia, del numero di velivoli (più sono i veicoli, più è possibile negoziare il prezzo) e delle aree geografiche servite. Tale tipologia di costo varia tra l'1,5% e il 3% del costo di acquisto del mezzo, con punte più alte se sussistono ulteriori elementi di rischio, come nel caso di eventuali attacchi terroristici.

*Tariffe aeroportuali e di volo en – route*

Le tariffe aeroportuali sono corrisposte per l'utilizzo delle piste e dei servizi al terminal. Di solito, il *fee* è basato su due elementi: un diritto di atterraggio correlato al peso del velivolo (in genere si assume il carico massimo teorico, vista l'impossibilità di stazzare il mezzo di volta in volta) e un *charge* sul numero di passeggeri imbarcati.

Il primo serve a coprire il tempo necessario per le operazioni di carico/scarico. Eventuali inconvenienti che richiedano una permanenza maggiore comportano il pagamento di importi addizionali di stazionamento.

Le tariffe di volo en – route sono, invece, corrisposte per il servizio di assistenza da terra durante la navigazione. Queste si basano solitamente sul peso del velivolo e sull'altitudine alla quale è percorso lo spazio aereo su un determinato paese.

*Noleggio e lease dell'equipaggiamento*

Le compagnie spesso prendono in affitto o in leasing i propri aeromobili. Per lo più si tratta di leasing operativi a cinque anni o di tipo finanziario a dieci anni. Le rate sono abbastanza elevate, in quanto incorporano anche una parte del deprezzamento che il bene subisce.

*Ammortamenti e svalutazioni*

A causa degli elevati valori di acquisto degli aeromobili, i costi per l'ammortamento sono alquanto elevati, benché il valore residuo tende ad essere alto grazie ad un mercato dell'usato abbastanza attivo.

*Costi di manutenzione e revisione*

I costi di manutenzione e revisione presentano nelle compagnie aeree un elevato grado di incidenza, considerata la presenza di *assets* che richiedono un notevole controllo. Manutenzione e revisione sono imposte dalle autorità che, nei singoli paesi, sovrintendono alla disciplina dell'aviazione civile. A seconda dei casi, gli organi statali possono richiedere ispezioni più o meno accurate che, in qualche modo, si riflettono anche sulla classificazione dei costi. Nell'ambito di tale categoria di costi si possono suddividere i costi correlati all'attività di *engineering* e quelli, inerenti al materiale di sostituzione vero e proprio. In relazione alla prima classe, occorre ricordare che gli aeromobili sono mezzi sempre più complessi, nei quali la parte meccanica è secondaria rispetto a quella elettronica. Nella seconda rientrano i costi per le parti di ricambio, la cui usura è solitamente predeterminata in base al numero di ore volate. Una considerazione che va fatta per entrambe le categorie di costi, riguarda la possibilità di abbattere notevolmente questi costi se le compagnie vanno ad impiegare aeromobili prodotti dalla stessa casa costruttrice. Una compagnia che, invece, utilizza differenti modelli di Boeing e Airbus, è tenuta ad assumere personale qualificato per intervenire su entrambi e a detenere in stock parti di ricambio che non sono intercambiabili tra di loro.

*Assicurazioni*

Sono costi molto molto variabili, che dipendono, oltre cghe da fattori di srischio ordinario, in relazione ai passeggeri, bagagli, merci e terzi, anche dale aree geografiche delle rotte percorse, quindi dal rischio terrorismo. Possono contare dall'1% al 3% del prezzo del velivolo.

Costi operativi indiretti

*Costi per servizi ai passeggeri*

Questi li possiamo distinguere in costi per il catering e costi per gli eventuali disservizi. La prima categoria interessa le attività di ristorazione e il relativo importo può variare, oltre che in base alla classe, in funzione della tipologia di servizio assicurata e del tipo di rotta. Un volo a lungo raggio assorbe sicuramente delle risorse maggiori, in quanto sono garantiti in media due pasti. La seconda categoria riguarda invece i costi che devono essere sostenuti per eventuali ritardi, cancellazioni o per altre cause più o meno imputabili alla compagnia. Alcuni esempi possono essere dati dai costi di pernottamento, di trasferimenti agli *hotels*, di fornitura di beni di prima necessità.

Per quanto riguarda i costi operativi indiretti, questi consistono in costi per:

*Stazionamento e attività a terra.*

Questi riguardano la retribuzione del personale addetto ai servizi all'aeromobile e ai passeggeri, nonché i costi legati a tali attività. Ad esempio, rientrano in questo gruppo i costi della *lounge* per i viaggiatori di prima classe o di business, delle attrezzature di handling, dei mezzi di trasporto (navette, shuttle), della gestione degli uffici, della manutenzione. Si tratta di costi per la maggior parte fissi e solo in parte variabili, ovvero dipendenti dal numero di volte che un velivolo della compagnia fa scalo presso l'aeroporto. La loro entità, naturalmente, dipende dal grado di presidio che si vuole mantenere: in un *hub* primario è elevata; in uno *spoke* è ridotta al minimo.

*Costi per la vendita di biglietti e attività promozionali.*

Alcuni esempi possono essere dati dalle commissioni alle agenzie di viaggio o a un sito web dedicato al booking.

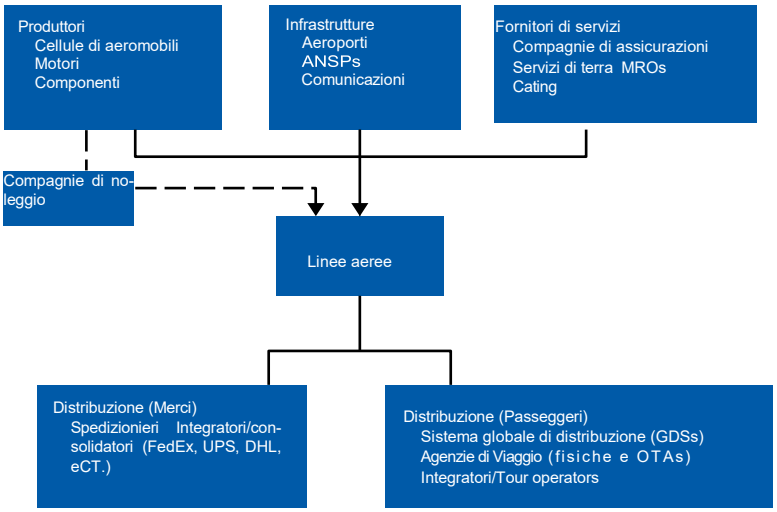
*Generali e amministrativi.*

Questi non possono essere ricondotti ad una funzione specifica. Fanno essenzialmente riferimento al coordinamento delle diverse attività. Nelle compagnie aeree sono abbastanza contenuti ed accolgono anche i costi pre–operativi sostenuti per la progettazione di nuove rotte.

### *2.3.4 Forte crescita unita a bassi margini di profitto.*

L'industria aerea è sempre stata caratterizzata da una forte crescita, soprattutto negli ultimi 50 anni, durante i quali l'aviazione globale ha registrato una crescita ad un tasso medio del 5% circa all'anno. Le ragioni di questa forte crescita sono da attribuire da un lato alla liberalizzazione del settore e la conseguente apertura di nuovi mercati, dall'altro ai costi decrescenti del volo, a fattori economici facilitanti, come l'aumento del reddito pro capite, fattori culturali, all'incremento demografico, ecc. Tuttavia, l'aumento del numero di passeggeri è accompagnato da margini di profitto sempre più bassi. Doganis descrive questo fenomeno come il "paradosso" dell'aviazione. Storicamente, i rendimenti nel settore delle compagnie aeree sono bassi e possono essere paragonati a quelli delle materie prime. Tuttavia, in termini di redditività, ci sono grandi differenze tra diverse compagnie aeree. Un certo numero di compagnie aeree è in grado di realizzare profitti e tassi di crescita superiori alla media, ampiamente indipendenti dai cicli economici e dal modello di business prescelto. Ad esempio, Southwest e Singapore Airlines mostrano che ciò è possibile sia nel segmento low cost che nel segmento premium. Le ragioni dei bassi margini, si possono in parte trovare nella specifica struttura dei costi del settore introdotta in precedenza e una ulteriore ragione nei livelli elevati di competizione all'interno dell'industria aerea. Inoltre, le compagnie aeree affermano spesso che la loro bassa redditività deriva da un ambiente "ostile" poiché sono chiuse in una "posizione intermedia" tra fornitori monopolistici o oligopolistici che sono in grado di generare margini di profitto molto più alti a spese delle compagnie aeree.

**Fig. 2.9.** La catena del valore del settore aeronautico



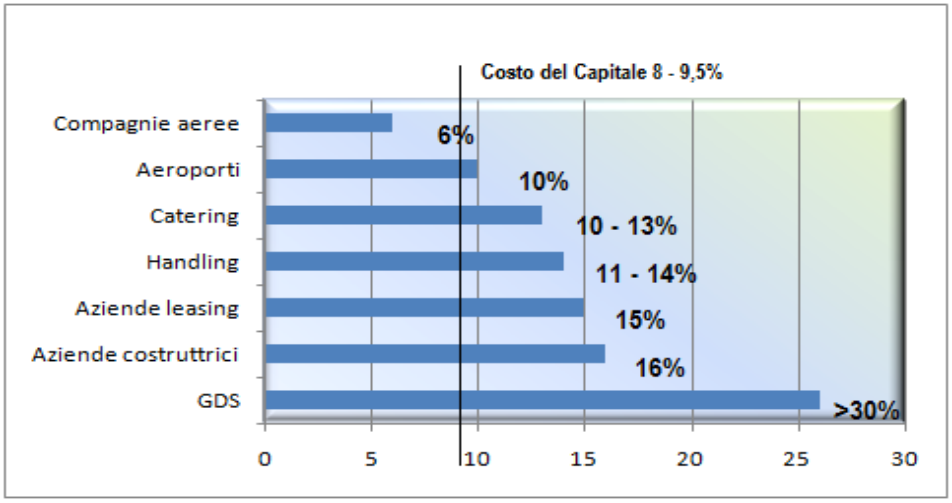

Fonte: Gillen, Aviation economics and forecasting, 2016

L'analisi della catena del valore nell'ambito del settore del trasporto aereo evidenzia, infatti, come le aerolinee costituiscano l'ultimo e più debole anello in quanto esse sono a contatto con il cliente finale che percepisce le inefficienze del sistema, inefficienze che spesso vengono di conseguenza attribuite alla sola compagnia. Gli altri attori lungo la catena non soltanto scaricano i loro extra-costi sulle aerolinee, ma, operando in mercati di tipo monopolistico o oligopolistico, realizzano ritorni sul capitale investito molto più elevati

Le società di gestione aeroportuale, ad esempio, operano in condizioni di monopolio naturale dal momento che normalmente esiste un solo aeroporto per città. Il loro potere contrattuale nei confronti delle compagnie è piuttosto elevato e consente loro di avere una redditività (ROCE medio 10% circa) migliore di quella delle aerolinee.

Il mercato delle società di catering, ovvero degli operatori che forniscono le provviste di bordo, si presenta come fortemente concentrato in quanto i primi due players coprono, in termini di fatturato, il 40 % dell'intero comparto e, i primi 7, addirittura il 70%. La redditività, espressa come utile netto su capitale investito (ROCE), si presenta soddisfacente e supera abbondantemente il 10%.

**Fig. 2.10**. Distribuzione del ROI fra gli operatori del settore




Fonte: Alitalia, 2002

Gli operatori di handling per le merci e i passeggeri possono godere di una situazione di monopolio naturale negli aeroporti non ancora soggetti a deregolamentazione mentre, negli altri casi, i competitor per aeroporto sono al massimo due o tre. Anche in questo anello della filiera la redditività è elevata (ROCE 11- 14%).

Nel caso di integrazione verticale l'aerolinea riesce ad aumentare l'efficienza del servizio, ma si trova di fronte a difficoltà nella gestione dei costi imputabili soprattutto al problema dei picchi operativi.

Analoghe considerazioni possono essere fatte per il mercato dei "lessors", ovvero delle società che cedono in locazione gli aeromobili alle compagnie: i primi due operatori, ILCF e GECAS, detengono circa il 40% del fatturato complessivo dell'intero comparto.

Il settore dei costruttori di aeromobili tende sempre di più ad assomigliare ad un duopolio, formato dall'americana Boeing, che nel 1997 si è fusa con la CMDonnel Douglas, e dall'europea Airbus. La redditività media si attesta intorno al 16%.

In ogni caso il segmento a più elevata redditività è senza dubbio quello formato dai cosiddetti Global Distribution Systems (GDS), ovvero da quelle imprese che gestiscono gli strumenti per la distribuzione dei servizi aerei su scala planetaria. Esse costituiscono l'immenso database cui gli agenti di viaggio e gli addetti alle vendite delle compagnie aeree possono accedere tramite terminali per prenotare o ottenere informazioni su orari, disponibilità di posti e tariffe. Il mercato è dominato attualmente da quattro players, Amadeus, Galileo, Sabre e Worldspan, ciascuno dei quali controlla una specifica area geografica. I valori di ROCE sono elevatissimi e superano addirittura il 30%.

Il settore delle aerolinee presenta tassi di concentrazione decisamente più contenuti rispetto agli altri anelli della catena trasportistica e, a causa del forte livello di concorrenza, i livelli di ROCE sono molto bassi (circa 6%) e non riescono a coprire il costo medio del capitale che si aggira intorno al 8-9,5% (Doganis, 2005). Ciò significa che le maggiori compagnie stanno distruggendo valore per i loro azionisti (ROCE < i).

## 2.4 La domanda di trasporto aereo

Per dare un'idea dell'ampiezza del mercato del trasporto aereo si riportano di seguito alcuni dati statistici messi a disposizione dalla IATA, riferiti all'anno 2017. Nel complesso sono stati registrati oltre centomila voli al giorno, un valore record di 4,3 miliardi di passeggeri trasportati, circa 170 milioni in più rispetto all'anno precedente, ricavi complessivi pari a 861 miliardi di dollari e profitti per 38,4 miliardi, cioè meno di nove dollari di guadagno netto da ogni viaggiatore imbarcato. I dati mostrano una domanda in crescita del 7,1% rispetto al 2016, una capacità di trasporto aumentata dello 0,9%, raggiungendo il record dell'81,2%. Questo aspetto si rispecchia bene nel fatto che oltre la metà degli 1,2 miliardi di turisti che hanno varcato i propri confini nazionali lo scorso anno hanno viaggiato in aereo e che il trasporto aereo rappresenta oggi circa il 35% del commercio mondiale. Inoltre, più del 90% dell'e-commerce internazionale Business to Consumer viaggia in aereo.

**Fig. 2.11**. Volume passeggeri in RPK

Fonte: IATA Economics, IATA Montly Statistic

**Fig. 2.12**. Crescita del volume passeggeri

Fonte: IATA Economics, IATA Montly Statistic

Tutte le regioni hanno registrato miglioramenti rispetto all'anno precedente, con l'eccezione di un rallentamento in Medio Oriente - che rappresenta il 14% del mercato globale dell'aviazione e registra nel 2017 un +6,9% in significativa diminuzione rispetto al +11,8% del 2016 - dovuto a una combinazione di vari fattori, tra cui la competitività tra gli hub e maggiori collegamenti diretti, il basso costo del petrolio e l'impatto del dollaro forte.

L'Europa, con il 37% di RPK mondiali, rimane il principale mercato internazionale con una crescita dell'8,1% supportata dal miglioramento delle condizioni economiche generali. L'Asia-Pacifico rappresenta il secondo mercato globale (29%), ed è caratterizzata dalla seconda crescita tra tutte le aree geografiche (+9,6%). Il Nord America rappresenta il 13% del mercato e, pur presentando un miglioramento rispetto all'anno precedente, risulta la regione con la crescita più lenta, +4,9%. L'America Latina rappresenta il 4% del mercato globale e riporta la crescita maggiore tra le diverse regioni, +10%. Il mercato più piccolo è quello rappresentato dall'Africa - 3% dei trasporti globali - in crescita leggermente maggiore rispetto a quanto avvenuto nel 2016 (+7,6%).

Per quanto riguarda il traffico domestico, il settore è risulta in crescita nel 2017 del 7%, quindi in miglioramento rispetto al +6,7% registrato nel 2016. Grazie alla forte domanda registrata in India e Cina, specialmente la prima che registra oltre il 20% di crescita, la regione Asia-Pacifico risulta in crescita del 10,6% mentre il Nord America vede la crescita in rallentamento (3,8%) rispetto all'anno precedente. Si tratta delle due regioni che

rappresentano i maggiori mercati per gli spostamenti interni, circa il 41% totale dei collegamenti domestici a livello globale (ICAO 2017).

Le compagnie low-cost sono caratterizzate da una crescita maggiore rispetto alla media globale, un mercato che continua a crescere, soprattutto per quanto riguarda le economie emergenti. Nel 2017 sono stati 1,2 miliardi i passeggeri trasportati da compagnie low-cost, circa il 30% dei passeggeri totali. In particolare in Europa ha viaggiato con compagnie low-cost il 33% dei passeggeri totali; seguono Asia-Pacifico e Nord America con, rispettivamente, 31% e 26%.

La capacità complessiva offerta dalle compagnie aeree in tutto il mondo - espressa in ASK (available seat-kilometres) - è cresciuta del 6,4%. Il Medio Oriente è l'unica regione a registrare una diminuzione del load factor, sotto la pressione del rallentamento nella crescita del traffico.

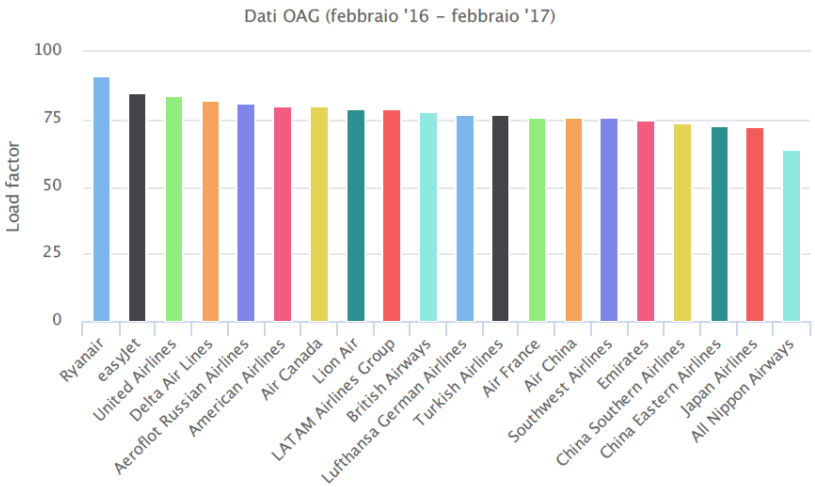
**Fig. 2.13.** Andamento del load factor

Fonte: ICAO, IATA, OAG, 2017

Le previsioni inoltre confermano che dal 2017 al 2018 i viaggiatori aumenteranno di altri duecento milioni anche grazie a un maggior numero di velivoli che l'anno prossimo supererà quota trentamila e che opereranno 38,6 milioni di voli in dodici mesi, cioè quasi 106 mila collegamenti al giorno. Incrementa anche il load factor, il che significa che i jet saranno sempre più pieni, in media dell'81,4%.

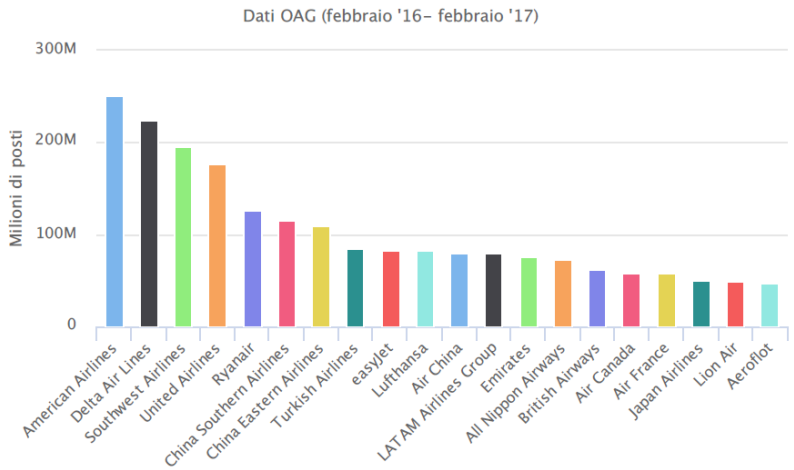
Tutto ciò con una novità che avrà impatto diretto su chi vola: dopo anni di discesa continua il costo medio del biglietto di andata e ritorno si è fermato a 355 dollari, gli stessi valori del 2017.

**Fig. 2.14.** Load factor delle prime 20 compagnie al monto



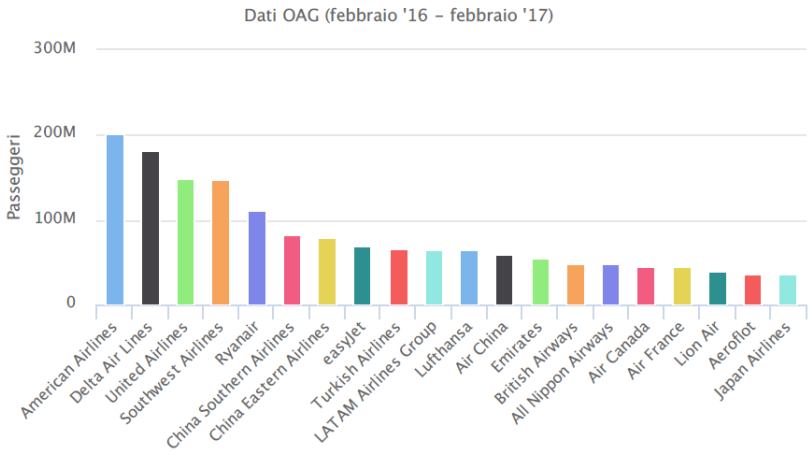

Fonte: Dati OAG 2016/217

**Fig. 2.15** – Compagnie più grandi del mondo per capacità




Fonte: Dati OAG 2016/217

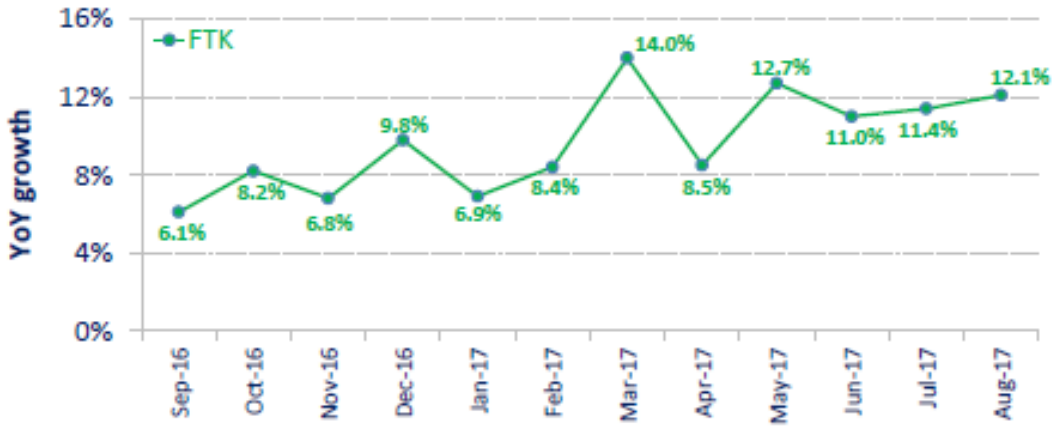
**Fig. 2.16.** Passeggeri trasportati dalle prime 20 compagnie del mondo




Fonte: Dati OAG 2016/217

Sostenuto dal miglioramento delle condizioni economiche e del commercio a livello globale, con ordini crescenti sia di import che di export, il cargo è stato caratterizzato da una forte ripresa. I traffici mondiali - misurati in FTK (freight tonne-kilometres) - sono cresciuti di un robusto 12,1% nel 2017, registrando quindi un significativo miglioramento rispetto al 6,1% registrato nello stesso mese del 2016.

**Fig. 2.17.** Andamento del traffico merci mondiali in FTK




Fonte: IATA 2018

### 2.4.1 Caratteri della domanda

La domanda di trasporto aereo si caratterizza per alcune peculiarità, prima tra tutte che è una domanda derivata. Il servizio oggetto della domanda, infatti, è un "bene intermedio", intendendo per tale un bene che soddisfa un bisogno derivante da altri bisogni. Questo si spiega facilmente se pensiamo che poche persone intraprendono un viaggio per il solo gusto di volare. In altre parole, la domanda di trasporto aereo deriva da fattori diversi dal trasporto stesso. Gli individui non richiedono direttamente il viaggio, ma la loro domanda deriva dal motivo per cui desiderano intraprendere il viaggio. Quindi, deve essere visto come una parte, una componente, di altre attività quali viaggi d'affari, vacanze, eventi, manifestazioni, etc.

Altre caratteristiche della domanda sono:

- Fluttuazioni
- Ciclicità
- Stagionalità e peaking
- Flusso direzionale
- Deperibilità

La prima caratteristica principale della domanda di trasporto aereo è che, a differenza della domanda di molti prodotti, è costantemente fluttuante. A causa delle numerose determinanti evidenziate nella sezione precedente, la domanda di voli individuali è in costante cambiamento. Inoltre, non esistono due percorsi che presentano le stesse proprietà della domanda, rendendo ogni percorso unico nelle sue caratteristiche di domanda.

La ciclicità, una seconda caratteristica della domanda di trasporto aereo, si riferisce a una tendenza a lungo termine dei picchi e delle depressioni dell'attività economica. L'economia nazionale è stata a lungo nota per sperimentare tale ciclicità. E poiché l'industria aerea è fortemente correlata con l'economia nazionale e globale, non sorprende che abbia anche una certa ciclicità.

Un'altra caratteristica importante della domanda di trasporto aereo è il picco, o più comunemente chiamato stagionalità. A differenza della ciclicità, che è un ciclo a lungo termine, il picco è più un evento a breve termine quando la domanda schizza in alto. La forma più comune di picco è la stagionalità, in cui la domanda aumenta durante i mesi estivi e poi diminuisce durante i mesi invernali. Questa tendenza è particolarmente vera per quelle destinazioni tipiche del tempo libero, dove il tempo è più favorevole e dove le persone

dispongono di più tempo libero. Ad esempio, le destinazioni turistiche del Mediterraneo sono molto richieste durante i mesi estivi, ma la domanda diminuisce durante i mesi invernali.

Un'altra caratteristica della domanda delle compagnie aeree, che è simile al picco, è il flusso direzionale. Il flusso direzionale riguarda l'aumento della domanda di passeggeri in una direzione per un periodo di tempo. Mentre la ciclicità si estende per decenni e i picchi per un periodo dell'anno, il flusso direzionale viene solitamente valutato su base settimanale ed è piuttosto breve. Un esempio di flusso direzionale potrebbe includere i clienti che si affollano in una città pochi giorni prima di un grande evento sportivo e poi chiedono di andarsene ad evento terminato. Ciò crea un altro problema di programmazione unico per le compagnie aeree, poiché, per adeguarsi al flusso direzionale dei passeggeri, alcuni aeromobili andranno in volo relativamente vuoti nella direzione opposta.

Il problema principale con la ciclicità, il picco e il flusso direzionale è che la domanda di trasporto aereo è deperibile. Nel momento in cui l'aereo lascia il gate, ogni posto vuoto è perso come prodotto generatore di entrate. A differenza di qualsiasi altro settore manifatturiero in cui l'azienda può conservare il prodotto invenduto in magazzino per venderlo in altro momento, nel caso del trasporto aereo questo non è possibile. Pertanto, la stretta corrispondenza tra domanda e offerta è essenziale per il successo nel settore dell'aviazione. A causa di situazioni come il picco e il flusso direzionale, le compagnie aeree si trovano di fronte alla prospettiva che una buona parte dei loro posti rimanga invenduta, semplicemente a causa della natura della domanda e della struttura del loro funzionamento. Sulla base di ciò, la determinazione dei prezzi è estremamente importante per aiutare a compensare le questioni relative alla struttura della domanda.

### *2.4.2 Composizione della domanda*

Entrando nel particolare, vediamo che la domanda di trasporto aereo può essere classificata in base alla natura del bisogno sottostante che si vuole soddisfare, in domande di spostamenti per lavoro/affari o per altre esigenze (Gillen, Morrison, Stewart, 2002).

La domanda relativa a spostamenti per lavoro proviene in modo speciale da territori a forte vocazione nei settori industriale e terziario e il cui mercato si estende oltre l'ambito regionale. Il passeggero tipo è un professionista, manager, tecnico altamente specializzato, tutti accomunati dall'elevato valore che essi attribuiscono al loro tempo e all'alto

valore dell'utilità conseguibile dal viaggio. Essi richiedono certezza del trasporto, rapidità e confort, attribuendo meno valore ad altri aspetti.

Questo tipo di domanda di trasporto è caratterizzato da ciclicità e rigidità. Statisticamente si rileva che i viaggi per affari hanno la proprietà di ripetersi ad intervalli temporali più o meno regolari, e sono piuttosto indifferenti alle variazioni delle tariffe. La rigidità per questa categoria di domanda è elevata perché questa dipende esclusivamente dall'utilità dello spostamento che come abbiamo già sottolineato è molto elevata.

Il livello di servizi richiesti dall'utente business è caratterizzato da:

- Necessità di un'ampia scelta di orari e destinazioni;
- Certezza di continuità del servizio;
- Necessità di servizi, sia in volo sia di terra, di livello elevato (uso di supporti informatici e di rete sia in aerostazione e in aereo, etc);
- Bassa possibilità di pianificazione del viaggio. Conosce con limitato anticipo sia il giorno sia l'ora e talvolta anche la sede del prossimo viaggio, e può essere costretto a cambiarlo o annullarlo all'ultimo momento.

L'altra categoria di domanda di trasporto aereo è quella degli spostamenti per affari personali, cioè legata al desiderio dell'utente di soddisfare necessità di carattere personale quali turismo, cultura, benessere, o di carattere socio- relazionale quali visite a parenti, amici etc.

In questi casi, anche quando l'utenza appartiene a strati sociali medio - alti, la tariffa è il parametro più importante in base al quale viene scelto il trasporto aereo rispetto ad altre modalità di trasporto. Per questo la rigidità della domanda è inferiore, più attenta alla variazione del costo del biglietto, e le riduzioni della tariffa ne favoriscono la crescita (Gillen, Morrison, Stewart, 2002).

La clientela che viaggia per turismo si caratterizza per:

- Accettazione di un livello anche significativo di discontinuità e di irregolarità;
- Sostanziale indifferenza a un'offerta rarefatta in termini di frequenze o addirittura basata sui voli "ad hoc" (voli charter)
- Livello di servizio atteso generalmente più basso di quello del segmento business, poiché compensato da un'esperienza psicologica leggera e gratificante (la vacanza) e comunque variabili in relazione alle caratteristiche socio-economiche del soggetto richiedente;

- Alta capacità di pianificazione specie se correlata a una riduzione di prezzo che può divenire capacità di acquisto maggiore (es. allungamento della vacanza).

### *2.4.3 Fattori che influenzano la domanda*

In chiave macroeconomica il livello della domanda è influenzato dalla crescita della ricchezza aggregata; esiste una relazione diretta fra Pil e domanda di trasporto, che può essere spiegata con la Legge di Engel secondo la quale un incremento reale del reddito porta il consumatore a spendere proporzionalmente meno sui beni di prima necessità, cosiddetti inferiori, e più sui beni di lusso o leisure (Shotter, 2009)

In sintesi, quindi i principali fattori che influenzano la domanda di trasporto (Rose, Borenstein, 2014), sebbene in maniera diversa a seconda del segmento di domanda che si prenda in esame, sono

- Prezzo del biglietto;
- Prezzo del biglietto della concorrenza;
- Reddito passeggeri;
- Stato dell'economia;
- Disponibilità di mezzi alternativi di trasporto;
- Lealtà dei passeggeri;
- Servizi a bordo;
- Frequenza del servizio;
- Sicurezza;
- Tipo di aeromobile;
- Ubicazione dell'aeroporto;
- Fattori casuali, come la nube di cenere vulcanica, la SARS e l'11 settembre o la minaccia del terrorismo.

Un cambiamento nel prezzo del biglietto viene sempre definito come un movimento, ceteris paribus, lungo la curva di domanda. Il prezzo del biglietto è l'unico fattore determinante della domanda che provoca un movimento lungo la curva della domanda; i cambiamenti negli altri fattori determinanti della domanda provocano uno spostamento dell'intera curva della domanda.

Un'implicazione manageriale di questa analisi è che un calo assoluto dei prezzi potrebbe non necessariamente causare un aumento dei viaggi se tutte le compagnie aeree concorrenti su una particolare rotta contemporaneamente abbassassero i loro prezzi (Shotter, 2009).

In un mercato a domanda derivata la quantità complessiva richiesta non può necessariamente essere aumentata da un calo dei prezzi. Se ogni compagnia aerea dovesse tagliare, per il giorno successivo, i suoi prezzi per una rotta di € 100, i viaggi potrebbero aumentare leggermente a causa del segmento di tempo libero a disposizione del viaggiatore, ma nel complesso, non molte persone vorrebbero necessariamente raggiungere certe destinazioni semplicemente perché è più economico farlo. Tuttavia, se una sola compagnia dovesse tagliare le sue tariffe, mentre le altre le lasciano invariate, allora la prima compagnia potrebbe prendere i clienti dalle altre compagnie aeree, aumentando così la domanda per il suo prodotto. Tuttavia, i mercati a domanda derivata tendono ad attuare "giochi a somma zero " che conducono nel tempo all'equilibrio. La natura derivata della domanda nel settore del trasporto aereo potrebbe anche spiegare i ristretti margini operativi e di utile netto nel settore; cioè, i mercati a gioco a somma zero tendono a prestarsi ad una forma di concorrenza in cui ogni giocatore consegue zero ritorni economici.

La domanda per un singolo volo è influenzata da molteplici fattori, ma per molti, in particolare per coloro che viaggiano per il tempo libero, il prezzo del volo e il prezzo dei voli concorrenti sono probabilmente le variabili più importanti. Con l'avvento di Internet e numerosi siti in cui è possibile avere una istantanea comparazione dei prezzi, il confronto con la concorrenza è diventato probabilmente ancora più importanti. Tuttavia, queste variabili di prezzo influenzano in modi diverso i diversi segmenti della popolazione. Per i viaggiatori sensibili al tempo, in particolare per i viaggiatori business, il prezzo del biglietto potrebbe non essere così importante come per i viaggiatori leisure.

Il reddito è un altro fattore determinante della domanda. I consumatori con redditi più alti sono in grado di acquistare più beni e servizi; pertanto, un aumento del reddito disponibile renderà possibile un aumento della domanda di viaggi aerei. Inoltre, l'aumento del reddito dei consumatori è solitamente correlato all'aumento dell'attività commerciale, e quindi ad una maggiore domanda di viaggi d'affari.

Un'altra variabile che influisce sulla quantità richiesta, e che rappresenta un effetto della natura derivata della domanda di trasporto aereo, è il prezzo di un prodotto o servizio

complementare, solitamente utilizzato congiuntamente al bene primario. Esempi di un complemento per l'industria aerea sono le industrie alberghiere e delle auto a noleggio. Poiché molti turisti e viaggiatori devono soggiornare in hotel durante il loro viaggio, il prezzo dell'hotel influirà sulla domanda di viaggi aerei.

Altre variabili che potrebbero influenzare la domanda di viaggi aerei comprendono la qualità del servizio offerto, la differenziazione del prodotto e così via (Wells, 1994). Questi sono in genere noti come determinanti del prezzo della qualità o edonistica e possono giocare un ruolo importante nella domanda di un bene o di un prodotto. Alcuni degli indicatori edonici per la domanda aerea sono:

- Frequenza di volo;
- Connettività tra coppie di città;
- Programmi di fidelizzazione della clientela;
- Livelli di servizio;
- Prestazioni puntuali;
- Servizio clienti.

In un contesto di mercato competitivo, anche la frequenza del servizio di una compagnia aerea tra due città influirà sulla domanda. La frequenza del volo è particolarmente importante per i viaggiatori d'affari poiché sono generalmente più sensibili al tempo rispetto ai turisti. Una compagnia aerea con un numero elevato di voli tra due città ha una maggiore probabilità di incontrare le esigenze di orario di un viaggiatore piuttosto che una compagnia aerea con solo pochi voli. Inoltre, un programma di volo più articolato offre al viaggiatore una maggiore flessibilità in caso di cambiamenti di programma. Questo è uno dei motivi principali per cui i jet regionali sono diventati più popolari, poiché consentono alle compagnie aeree di fornire una maggiore frequenza di volo mantenendo costante il numero totale di posti offerti sul mercato.

La disponibilità di un volo non-stop in genere aumenta la domanda poiché i passeggeri preferiscono voli diretti sui voli con scalo e coincidenza. Tuttavia, questa ipotesi va valutata congiuntamente alla propensione dei passeggeri di fare una sosta dal volo soprattutto nelle tratte a lungo raggio. In linea di massima, però, la variabile di volo non-stop dovrebbe avere un rapporto positivo con la domanda (con alcune possibili eccezioni sui voli a lungo raggio).

La fedeltà del cliente è un altro fattore determinante della domanda di trasporto aereo, tale che è stato alla base di uno degli strumenti di marketing di maggior successo, come i programmi frequent flyer. Offrendo voli gratuiti e vantaggi per la fedeltà, le compagnie aeree si sono assicurate quote di clientela soprattutto tra i viaggiatori d'affari.
Se da un lato la fedeltà ha lo scopo di mantenere una fetta di clienti, dall'altro, è importante attirare nuovi clienti. Qui alcune compagnie aeree hanno puntato sul servizio, sia a bordo che a terra, dal confort dei posti a sedere (più spaziosi), all'intrattenimento in volo, cibo e bevande, ai servizi aeroportuali, come la gestione dei bagagli e, soprattutto, la cordialità del personale. Sebbene il servizio sia in definitiva una variabile immateriale, influisce sulla domanda, e le compagnie aeree che vengono percepite come migliori per il livello di servizio offerto potranno godere, a parità di altri elementi, anche di maggiore domanda. Compagnie aeree come Virgin Atlantic, Emirates e Singapore Airlines, ad esempio, sono percepite come compagnie che offrono in livello di servizio superiore rispetto alle concorrenti.
La puntualità nella performance è un altro metro di misura dell'affidabilità della compagnia aerea. I valori delle performance vengono periodicamente raccolti dal Bureau of Transportation Statistics (BTS) per classificare le compagnie aeree ogni trimestre. Questo è spesso usato come variabile per misurare il servizio clienti ed è un fattore determinante nella percezione pubblica della qualità di una compagnia aerea. La puntualità influenza la domanda di una compagnia aerea in quanto prestazioni scadenti in termini di tempo, restituiscono un valore del servizio della compagnia molto basso, in quanto imprevedibile. Tuttavia, poiché i criteri di valutazione delle performance sono pubblici, le compagnie aeree utilizzano stratagemmi per raggirarli, come imbarcare i passeggeri e uscire dal gate in tempo, ma spostando il ritardo sulla rampa o sulla pista di rullaggio piuttosto che ritardare la partenza del volo dall'aeroporto.
Infine, ci sono fattori stocastici e casuali che possono influenzare materialmente sulla domanda, come attacchi terroristici, eventi atmosferici catastrofici, conflitti, ecc. che possono avere effetti anche duraturi sull'andamento della domanda.

## 2.5 Analisi dell'offerta

Uno dei motivi principali per cui l'industria aerea ha incontrato difficoltà finanziarie e ha margini di profitto ben al di sotto di molti altri settori è che la sua domanda oscilla

costantemente, ma la sua offerta è relativamente stabile. La mancanza di flessibilità nella funzione dell'offerta rende molto difficile gestire la capacità in modo efficace. La deperibilità dei servizi di trasporto aereo, gli alti costi fissi e la capacità predeterminata sotto forma di programmi orari pubblicati con largo anticipo rispetto al volo, rendono l'offerta relativamente insensibile dal momento che una compagnia aerea non ha margine di manovra nel breve periodo (Pastorino, 2009).

Dal momento che una compagnia aerea crea un programma di volo di almeno sei mesi e accetta prenotazioni fino a un anno, deve aderire all'orario o affrontare le spese di raccomodamento (Wu, Maher, 2016). I costi fissi, come gli investimenti in infrastrutture negli aeroporti principali, i contratti di locazione di aeromobili e i contratti di lavoro devono essere pagati indipendentemente dal programma, rendendo poco pratico per le compagnie aeree la riduzione o l'aumento della capacità nel breve termine.

Questo rappresenta un problema particolarmente per quei vettori che operano in una rete hub-and-spoke ed è uno dei motivi per cui un vettore non hub come Southwest Airlines ha una maggiore flessibilità nell'approvvigionamento. In definitiva, questa rigidità nella fornitura limita la capacità delle compagnie aeree di far corrispondere efficacemente offerta e domanda.

Pertanto, per fronteggiare il problema della stagionalità spesso le compagnie aeree devono o ridurre la capacità su rotte esistenti o disporre di capacità inutilizzate per accogliere ulteriori voli. Entrambe queste opzioni hanno costi incorporati e in genere le compagnie aeree utilizzano una combinazione di entrambe le opzioni. Mentre i maggiori costi di un programma stagionale possono essere compensati da un aumento delle entrate, le compagnie aeree hanno maggiori difficoltà ad adeguare l'offerta a breve termine a causa della rigidità dell'offerta (Wu, Maher, 2016).

# Capitolo 3

# IL marketing dei servizi nel tra-sporto aereo

## 3.1 L’evoluzione del concetto di marketing

In un articolo intitolato "Monitoraggio dell'evoluzione della letteratura di marketing dei servizi", scritto nel 1993, Fisk, Brown e Bitner hanno identificato tre fasi distinte nell'evoluzione del marketing dei servizi che si riflettono nella letteratura:

1. la fase di "Crawling Out" che ha avuto luogo prima del 1980;
2. la fase "Scurrying About" tra il 1980 e il 1986;
3. la fase 'Walking Erect' dal 1986 al 1993 e oltre.

Ciascuno degli stadi verrà spiegato, in modo da poter valutare il lavoro di ricerca e la pratica nel marketing dei servizi nel contesto della sua fase evolutiva. Forniamo anche due alternative per una possibile Fase 4 nell'evoluzione, basata sulla letteratura di marketing dei servizi del 1993-2000.

*Crawling out*

Nella fase di "Crawling out", la discussione si è incentrata sulla necessità di un corpus separato di letteratura per affrontare i problemi specifici del settore dei servizi.

Molti si sono interrogati sulla possibilità che ci fosse qualcosa di significativamente diverso nel gestire un business di servizi che avrebbe richiesto un corpo distinto di teorie del marketing. Aree specifiche della teoria del marketing sono state esaminate e ritenute insufficienti o inappropriate a trattare e gestire le problematiche legate al settore dei servizi. Donnelly (1976), per esempio, ha evidenziato le differenze tra i "canali" di marketing utilizzati per i servizi e quelli utilizzati per i beni fisici e le implicazioni per la strategia di marketing.

Le critiche erano rivolte alla disciplina esistente del marketing con il suo orientamento al "prodotto". "I servizi bancari aziendali possono essere commercializzati secondo lo stesso

progetto di base che ha reso TIDE[1] un successo?". Shostack nel suo provocatorio articolo del 1977, ha criticato il marketing tradizionale per essere "miope" e per aver fallito nella creazione di paradigmi rilevanti per il settore dei servizi. In risposta a queste critiche, i tradizionalisti del marketing sostenevano che le organizzazioni di servizi non avevano bisogno di un corpus teorico separato e che le teorie di marketing esistenti potevano e dovevano essere applicate alle organizzazioni di servizi. Sostenevano che i servizi non potevano essere definiti abbastanza efficacemente da meritare un trattamento speciale e, in molti casi, erano così strettamente collegati al prodotto fisico che dovevano essere considerati parte dell'offerta quando sviluppavano una strategia di marketing. Ad esempio, la garanzia del servizio post-vendita fornita con un'automobile potrebbe essere valutata tanto quanto le caratteristiche del design interno della vettura stessa.

*Scurrying about*

Nella fase "scurrying about" tra il 1980 e il 1985, la quantità di letteratura accademica prodotta sul marketing dei servizi aumentò considerevolmente. Sono stati compiuti sforzi enormi per classificare i servizi in modo più chiaro e l'attenzione si è incentrata pesantemente sulla questione cruciale della gestione della qualità nelle operazioni di servizio. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985) hanno sviluppato il loro pionieristico "modello dei gap" della qualità del servizio, che ha evidenziato l'importanza degli sforzi compiuti per valutare la qualità nelle attività di erogazione di servizi. Altri argomenti sono emersi come particolarmente importanti per la gestione delle organizzazioni di servizi, compresa una migliore comprensione delle componenti del "service encounter" (cioè gli aspetti interpersonali del servizio), "marketing relazionale" e “marketing interno". Booms e Bitner (1981) hanno sviluppato il loro "marketing mix" allargato per i servizi che teneva conto delle caratteristiche distintive dei servizi: l'intangibilità, l'inseparabilità, l'eterogeneità e la deperibilità. Il "marketing mix" è il termine tradizionalmente utilizzato per descrivere uno specifico set di strumenti a disposizione dei manager funzionali per aiutarli a plasmare l'offerta che presentano ai consumatori. McCarthy (1960) ha presentato uno dei "mix" più usati nel 1960; le "quattro P", evidenziando le decisioni relative a Prodotto, Prezzo, Promozione e Distribuzione come le aree più critiche da considerare. Booms e

[1] Nel 1946, fu immesso sul mercato il TIDE, della P&G, **il primo detersivo sintetico per impieghi gravosi.** Assieme alla diffusione della lavatrice automatica (che debuttò lo stesso anno del Tide) cambiarono gli usi e il modo di fare il bucato nelle famiglie di tutto il mondo.

Bitner (1981) hanno aggiunto altre tre P a questo mix originale per renderlo più appropriato ai servizi: Persone, Processo e Parte tangibile. Questo è diventato il mix di marketing dei servizi:

- Prodotto
- Prezzo
- Promozione
- Distribuzione
- Persone
- Processo
- Parte tangibile

Per i consumatori, le esperienze buone / cattive con le persone, i processi e le prove fisiche spesso dominano le loro valutazioni dell'esperienza.

*Walking erect*

Nella fase di *Walking erect*, Fisk, Brown e Bitner (1993) notano che non c'è stata "quasi nessuna discussione in merito al se i servizi siano diversi dai beni, quanto piuttosto che la letteratura si è concentrata su specifici problemi di marketing delle organizzazioni di servizi". I problemi che identificano includono la considerazione dei service encounter, della progettazione di servizi, della qualità del servizio percepita e della soddisfazione del cliente, del marketing interno e del marketing relazionale.

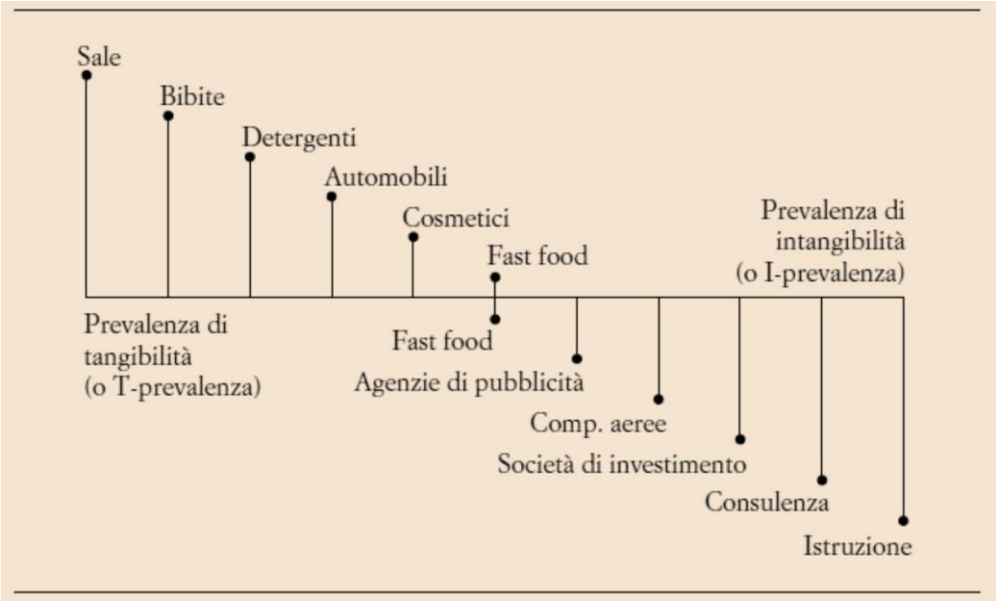
### *3.1.1 Differenza tra beni e servizi*

Per definire la diversità tra beni e servizi spesso ci si è avvalsi del confronto tra i caratteri distintivi dei prodotti manufatti raffrontandoli e contrapponendoli a quelli dei servizi. Ai primi venivano attribuite fondamentali e costitutive caratteristiche di materialità, mentre ai secondi, in parte derivate e residuali, di immaterialità.

Nella realtà la distinzione tra gli uni e gli altri risulta alquanto difficile poiché molto rari sono i casi di servizi e beni puri, tant'è vero che è più corretto parlare di continuum. Una delle prime proposizioni di questo tema la troviamo in Rathmell (1966) il quale, concettualizzando il continuum beni-servizi, misura la percentuale di spesa sostenuta per l'una o l'altra delle componenti in una serie di prodotti (beni con il supporto di servizi, o viceversa).

Shostack (1977) propone una rappresentazione di questo concetto, partendo dalla supposta intangibilità dei servizi e contrapponendola alla materialità dei prodotti, affermando che ogni prodotto offerto, e quindi oggetto di politiche di marketing, è caratterizzato da diversi mix di elementi tangibili e intangibili.
Ogni servizio, infatti, è un prodotto composito la cui offerta viene definita dall'impresa secondo una molteplicità di possibili configurazioni.

**Fig. 3.1.** Il continuum beni e servizi




Fonte: Adattamento da Shostack (1977)

Il continuum di Shostack illustra la gamma di tangibilità in diversi tipi di prodotti e servizi partendo da un prodotto tangibile come il sale, per arrivare ai fast food, con componenti tangibili e intangibili, a servizi prevalentemente intangibili come l'insegnamento.
Il lavoro di Shostack illustrava i diversi processi nell'erogazione di un servizio semplice scomponendolo nelle azioni che lo compongono e nel tempo necessario per compiere ciascuna azione, con una certa tolleranza dovuta alla diversità delle situazioni che si possono verificare in occasione della consegna del servizio.
Un'altra interessante rappresentazione del continuum beni-servizi è, invece, quella offerta da Mathe et al. (1997). In ogni prodotto, gli elementi immateriali possono essere: direttamente legati al prodotto (ad esempio, servizi pre e post-vendita), incorporati in modo invisibile (conoscenza, tecnologia, design), legati indirettamente (organizzazione e

gestione dell'attività produttiva). La contrapposizione materiale-immateriale non rappresenta, pertanto, una valida discriminante, proprio perché in ogni prodotto sono presenti entrambe le componenti.

**Tab 3.1.** Assenza di frontiere tra beni e servizi

| **Prodotto di base** | **Componente di servizio** |
|---|---|
| Aria | Controllo e filtraggio |
| Sabbia | Stoccaggio, distribuzione |
| Gesso | Stoccaggio, distribuzione |
| Acquedotto | Filtraggio, distribuzione, controllo |
| Beni di largo consumo | Distribuzione, controllo, refrigerazione |
| Biciclette | Personalizzazione, manutenzione |
| Immobili | Architettura, manutenzione, sicurezza |
| Automobili e autotreni | Finanziamento, gestione |
| Materiale informatico | *Software*, manutenzione |
| Aerei di linea e militari | Formazione, manutenzione, controllo |
| **Servizio di base** | **Componente fisica** |
| Ristorante, rosticceria | Locali, pasti, bevande |
| Sanità, ospedale | Locali, attrezzature |
| Albergo | Locali, attrezzature |
| Software | Computers |
| Trasporti | Attrezzature |
| Formazione | Locali, libri, attrezzature |
| Sanità, cure a domicilio | Strumentazione, farmaci |
| Spedizioni | Telefono, documentazione |
| Agenzia di viaggio | Telefono, documentazione |
| Assicurazione | Telefono, documentazione |
| Consulenza di direzione | Telefono, documentazione |

Fonte: Adattamento da Mathe et al. (1997, p. 91)

Oggi, una parte consistente del valore di un prodotto è dato proprio dalla sua componente

immateriale e dall'informazione. Immaterialità è quindi soprattutto informazione (Rullani, 1989).

La componente di informazione, definita come tutto ciò che l'acquirente dovrebbe sapere per avere il prodotto e usarlo con il risultato desiderato, è stata da sempre parte dei prodotti (Porter e Millar, 1985). L'informazione è utilizzata dall'impresa per stabilire una presenza fisica accanto al cliente che le permetta di avviare una relazione di servizio a lungo termine (Rifkin, 2000).

Middleton nel 1983 ha sostenuto che la produzione di massa di prodotti ha molte somiglianze con la produzione di massa di servizi. Vale a dire, i principi di marketing dei beni di largo consumo in rapida evoluzione e i principi di marketing dei servizi di consumo rapido non devono essere molto diversi. Questa argomentazione è utile per riconoscere che i prodotti relativamente "semplici" hanno molte somiglianze e possono essere commercializzati in modo simile a servizi relativamente "semplici". Infatti molte delle caratteristiche inerenti al marketing di beni di largo consumo, come l'enfasi sulla localizzazione, la facile accessibilità, la disponibilità, e la standardizzazione del processo di servizio e di consegna possono essere viste nel marketing in modo molto simile.

## 3.2 Le caratteristiche dei servizi

A questo punto è opportuno chiedersi se sia possibile proporre una definizione di servizio. Numerosi sono stati i tentativi di circoscrivere l'aggregato con una serie di caratterizzazioni qualitative, dalle quali emergono alcuni elementi che meglio di altri riescono a definire la categoria:

- Intangibilità;
- Eterogeneità;
- Deperibilità
- Simultaneità tra erogazione e consumo

Accanto a questi, alcuni autori (Lovelack, 1999, Normann e Ramírez, 1995, Rafkin, 2000), identificano anche altre categorie

- Assenza di diritti di proprietà;
- Contatto e interazione fra produttore e utilizzatore;
- Servizio come evento sociale che produce innovazione sociale.

### *3.2.1 Intangibilità*

Le merci possono essere descritte come oggetti o dispositivi fisici e i servizi sono azioni o prestazioni (Lovelock, 1999).

Sebbene i servizi spesso includano elementi tangibili, come sedersi su un sedile di un aereo, consumare un pasto o riparare attrezzature danneggiate, le prestazioni del servizio stesso sono fondamentalmente intangibili. I vantaggi di possedere e utilizzare un prodotto fabbricato derivano dalle sue caratteristiche fisiche (anche se l'immagine della marca può portare con sé ulteriori benefici). Lo scambio di un servizio si fonda sull'erogazione (da parte dell'impresa) e sull'esperienza (da parte dell'utilizzatore) (Berry, 1980).

Il fattore dell'intangibilità mette in discussione le logiche strategiche e gestionali alla base del marketing dei servizi rispetto ai beni industriale. Infatti, un bene è soggetto a percezioni sensoriali in quanto possiede requisiti oggettivi sui quali si basano le nostre valutazioni. I servizi, invece, sono qualcosa di immateriale, una performance, un'esperienza e quindi, in quanto tale, più difficilmente valutabili: prima, ci si trova costretti ad accontentarsi di semplici promesse di soddisfazione (Levitt, 1981), mentre dopo l'erogazione la percezione di un servizio è altamente soggettiva.

La caratteristica dell'intangibilità comporta alcune implicazioni, tra cui:

- la non ostentabilità e dimostrabilità, ossia la mancanza di un supporto fisico rende difficile gli acquisti esplorativi, per attirare il cliente. Dal lato dell'offerta, così come per i beni si tende a rendere intangibile il tangibile (ad esempio, sottolineando gli aspetti sociali o di moda legati al possesso di un determinato bene), nei servizi si tende a contestualizzare e comunicare il tangibile (ad esempio, inserendo fotografie delle attrazioni turistiche e dell'ambiente naturale in cui è localizzato l'albergo) (Levitt, 1981). La focalizzazione sarà quindi «inversely related to the entity's dominance» (Shostack, 1977).
- la non trasportabilità e la non conservabilità del servizio sono un'implicazione connessa anche alla contemporaneità tra produzione ed erogazione.
- la mancanza di autonomia del servizio rispetto all'organizzazione che lo produce: poiché il servizio è una performance, il cliente non ha un rapporto con un bene fisico che fa da intermediario, bensì direttamente con l'organizzazione e con il processo di erogazione realizzato.

- la difficoltà di difendere una «business idea» originale (Brandolese e Ferrata, 1992). Un'idea originale può essere facilmente imitabile, seppur difficilmente replicabile.

### 3.2.2 Eterogeneità e variabilità

La presenza di personale e di altri clienti nel sistema operativo rende difficile standardizzare e controllare la variabilità sia negli input che output di servizio. Le merci possono essere prodotte in condizioni controllate, progettate per ottimizzare sia la produttività che la qualità, e quindi ciò consente la conformità agli standard di qualità molto prima che raggiungano il cliente. Invece, i servizi vengono prodotti e consumati contemporaneamente e, pertanto, il "montaggio" finale avviene in tempo reale, in condizioni che possono variare da cliente a cliente e anche da una sola ora del giorno a un'altra.

Altro fattore è la simultaneità della produzione/erogazione e del consumo. Non potendo i servizi essere realizzati in anticipo rispetto alla richiesta dell'utilizzatore, il produttore non può neppure effettuare, come invece avviene per la produzione industriale, controlli preventivi sulla qualità (se non in parte, sui presupposti e i prerequisiti, come può avvenire, per esempio, per la consulenza o il *software*). Di conseguenza, gli errori e le carenze sono entrambi più probabili e più difficili da nascondere. Questi fattori rendono difficile per le organizzazioni di servizi migliorare la produttività, controllare la qualità e offrire un prodotto omogeneo (Lovelock, 1999).

Non tutte le variazioni nell'erogazione del servizio sono, però, necessariamente negative. Le moderne aziende di servizi stanno riconoscendo il valore di personalizzare almeno alcuni aspetti dell'offerta di servizi per le esigenze e le aspettative dei singoli clienti. In alcuni campi, come l'assistenza sanitaria, la personalizzazione è essenziale.

Alcuni servizi, poi, si rivolgono a più di una persona contemporaneamente e in rapporto con gli altri utilizzatori. In questi casi, si devono tenere in considerazione, e costantemente monitorate, le relazioni che si sviluppano tra i clienti, in quanto la presenza di altri utenti può condizionare la qualità del servizio fornito.

Lo stesso volo potrebbe essere valutato in modo diverso a seconda dello stato d'animo del passeggero, che a sua volta dipende in gran parte dalle sue ragioni per viaggiare. La valutazione sarà più favorevole se il viaggio è associato a un evento professionale o familiare positivo.

Inoltre, l'apprezzamento del passeggero dipende anche dal suo coinvolgimento durante il volo. Un passeggero attivo che chiede alla hostess di appendere una giacca, ad esempio, o dargli una rivista, avrà una migliore percezione del volo rispetto al passeggero passivo. Acquisteranno importanza al momento dell'acquisto, la conoscenza del marchio e l'immagine dell'impresa di servizi (le promesse implicite ed esplicite del servizio) (Zeithaml e Bitner, 2000). Su tali fattori, in quanto indicativi della qualità e dell'affidabilità del servizio, l'impresa può costruire il suo vantaggio competitivo.

Le ulteriori implicazioni (Benevolo, 2003) di questa caratteristica sono le seguenti:

- *controllo di qualità ex-post anziché ex-ante*: è difficile il controllo di qualità sui processi, proprio perché nei servizi i processi sono difficilmente ripetibili. Ci sono fattori emotivi e comportamentali che non sono standardizzabili e non sono predefinibili e prevedibili ex-ante. Il peso della risorsa umana sul risultato finale del processo produttivo di un servizio è molto elevato ed il fattore produttivo «uomo» non si può standardizzare, né se ne può programmare e controllare in anticipo il rendimento;
- *criticità nella gestione della risorsa umana:* i dipendenti devono essere gestiti come potenziali consumatori, convincendoli e responsabilizzandoli sulla qualità del prodotto offerto (marketing interno). La gestione del personale si basa su forti motivazioni piuttosto che su incentivi economici (ad esempio, gli animatori di un villaggio turistico ricevono una remunerazione non elevata, ma si insiste molto sull'aspetto «vacanziero» del loro lavoro, sulla possibilità di instaurare sempre nuove relazioni con i clienti, ecc.).

In ambito internazionale, l'eterogeneità accentua le difficoltà di relazione e gestione del personale operante all'estero al fine di fornire servizi equivalenti. Inoltre, emergono spesso differenze culturali tra il personale impiegato nei vari Paesi, le quali rendono difficile standardizzare il sistema di consegna del servizio.

L'analisi delle caratteristiche dei servizi non è puramente finalizzata a definire politiche di marketing, ma è determinante anche a fini gestionali. Inoltre, se i servizi si caratterizzano in primo luogo per immaterialità e, secondariamente, per contestualità e compresenza nelle fasi di produzione/erogazione e consumo, i vincoli e l'intensità di tali caratteri possono comunque essere affrontati e gestiti, possono essere adottate politiche volte a minimizzarli (ad esempio, *service-embodied goods* o erogazioni a

distanza e automatizzate), possono essere colte opportunità di innovazione e differenziazione, possono essere sperimentate modalità diverse di produzione ed erogazione.

### 3.2.3 Deperibilità

I servizi sono sempre stati indicati come naturalmente deperibili ossia non si prestano ad essere immagazzinati, dopo la produzione, per venire utilizzati in data successiva. Tale caratteristica naturale è in parte conseguente all'intangibilità dei servizi e alla contestualità tra produzione, erogazione e consumo.

Un esempio valido sia per il mercato consumer sia per il business to business è il numero di posti disponibili su un aereo: i posti vuoti al decollo rappresentano una perdita di reddito che non può essere compensata sui seguenti voli. Ciò spiega lo sviluppo della gestione del rendimento che consiste nell'offrire prezzi ridotti sui posti ancora non venduti poche ore prima del decollo. A differenza di quando si gestisce un prodotto, non è possibile spostare le scorte in giro. La capacità di fare scorta limita le vendite, ma determina anche il prezzo di vendita.

I servizi sono ancora più difficili da gestire a causa del fatto che la domanda è difficile da programmare e spesso oscilla in modo significativo (forti fluttuazioni nella domanda di energia o trasporto aereo).

Per le compagnie aeree, i picchi della domanda coincidono con i calendari delle vacanze e delle festività dei paesi sviluppati, combinati con le fluttuazioni legate ad eventi professionali come le principali fiere e congressi. Per ridurre queste differenze nella domanda, le compagnie aeree hanno una politica dei prezzi sofisticata che incita i clienti a distribuire le loro date di partenza per i voli a lungo raggio e modificare gli orari di partenza dei loro voli nazionali.

### 3.2.4 Simultaneità tra erogazione e consumo

I beni sono generalmente prodotti, venduti e infine consumati mentre i servizi sono venduti, poi prodotti e consumati simultaneamente ed è difficile scindere questi momenti. Generalmente si afferma che nelle aziende di servizi non è possibile separare queste fasi, semplificando la gestione, e questi momenti profondamente diversi, coesistono. La si-

multaneità tra produzione/erogazione e consumo del servizio è direttamente legata all'interazione tra produttore e cliente: la simultaneità, infatti, attiene ai processi di erogazione e consumo, mentre l'interattività riguarda le relazioni tra i soggetti o, meglio, tra gli elementi del sistema di gestione del servizio (Eiglier e Langeard, 1987). Tuttavia il carattere della simultaneità può essere presente anche nel caso in cui l'interazione tra le persone sia nulla (ad esempio, nel caso del *self service*).

Questa caratteristica solleva vari problemi di marketing principalmente legati al fatto che i clienti (che non possono essere controllati totalmente dal fornitore di servizi) sono coinvolti e partecipano al processo di produzione. Questo è completamente diverso dai beni fisici, dove produzione e consumo sono separati, e il cliente non ha alcun coinvolgimento con il processo di produzione (Normann, 1984). L'inseparabilità della produzione e del consumo nei servizi significa che la qualità è più difficile da misurare e in definitiva controllare. A differenza della fabbrica di automobili, dove la produzione è fuori dai confini dei consumatori, e dove i potenziali fallimenti di qualità possono spesso essere trattati fuori dalla loro vista, la produzione di molti servizi è sotto i riflettori del consumatore (Baron, Harris, 2002)

La caratteristica della simultaneità ha influenza sia sul processo di produzione, sia sull'erogazione, sia sulla vendita, sia, infine, sulla valutazione del servizio (affidabilità, soddisfazione, ecc.).

In un'attività di servizi è difficile distinguere chiaramente fra il servizio, il processo per renderlo disponibile e il sistema per erogarlo. Di conseguenza, per creare sistemi di servizio efficienti, è indispensabile pensare in modo unitario ed integrato le strutture ed i processi.

Pertanto, per una compagnia aerea, si tratterebbe di tutti i servizi a bordo offerti, come la qualità dei pasti serviti, la piacevolezza dell'equipaggio, la scelta dei film, ecc.

Questi ultimi sono tanto importanti nella valutazione del passeggero quanto il comfort del sedile e la puntualità del volo. Questo servizio sarà giudicato non solo sulla base di elementi materiali, ma anche su fattori meno razionali come l'atmosfera e la sensazione di aver ricevuto attenzione personale. È la percezione globale del servizio del cliente che verrà presa in considerazione

Questa caratteristica dei servizi comporta alcune implicazioni:

- *esigenza di bilanciamento domanda-offerta ed incidenza dei costi fissi di «capacità»*:

Mentre per i beni industriali è possibile produrre sulla base di processi stabili, continuamente efficienti e la differenza tra i ritmi della produzione e quelli della domanda è immagazzinabile, nelle imprese di servizi l'apparato produttivo deve essere in grado di far fronte alle punte della domanda in quanto le sue fluttuazioni non possono essere gestite con le scorte. Questo significa che la capacità produttiva è spesso in eccesso (allestita, ma non utilizzata), con una conseguente alta incidenza dei costi fissi;

- *esigenza di capillarità dei punti di produzione/erogazione*: è essenziale la capillarità, non degli uffici di vendita, bensì degli stabilimenti, della capacità produttiva e di erogazione, perché l'azienda di servizi deve spesso produrre vicino al cliente. Infatti, mentre un bene tangibile può essere prodotto in un solo luogo e poi, in una fase successiva, essere distribuito in numerosi punti di vendita, assicurando così un'offerta capillare, non è pensabile, almeno in termini generali, che un servizio possa essere interamente prodotto in un posto e poi trasportato in un altro per essere consumato, perché il servizio si consuma nel momento stesso in cui viene erogato. Pertanto, la capillarità deve necessariamente riguardare la fase di produzione ed erogazione.

### 3.2.5 Assenza di diritti di proprietà

La transazione di un bene implica il trasferimento della sua proprietà, mentre questo non accade per i servizi. L'acquisto di un biglietto aereo attesta il diritto all'uso della poltrona e delle altre *facilities* necessarie ad usufruire del trasporto da un luogo ad un altro, limitatamente al tempo di durata di quest'ultimo. Alla fine del viaggio rimane solo il beneficio del trasporto. L'acquisto di un'auto o il noleggio sono finalizzati a soddisfare lo stesso bisogno di base: l'esigenza di mobilità e trasporto. Tuttavia, pochi sarebbero in contrasto con l'affermazione che nel primo caso abbiamo a che fare con un bene e, nel secondo, con un servizio. La differenza sta nel fatto che mentre nel primo caso, l'acquirente acquista un diritto di proprietà sull'autovettura, nel secondo, acquista solo un diritto all'uso del bene, non c'è coinvolgimento duraturo con il prodotto bensì con i suoi benefici per un tempo limitato.

Chi eroga un servizio può solo utilizzare intermediari per l'attività di vendita, non per quella di erogazione che permane in capo all'azienda di servizi.

Un'eccezione a tale affermazione può tuttavia essere trovata nel caso dei canali concertati (come, ad esempio, nel *franchising*) in cui può in qualche modo essere

riconosciuta una forma di delega dell'erogazione del servizio poiché essa avviene con lo stesso marchio e le stesse modalità previste (e tipiche) del *franchisor*.

### *3.2.6 Contatto e interazione fra produttore e utilizzatore*

Si è soliti ritenere che l'economia dei servizi sia caratterizzata da rapporti di co-produzione tra cliente e fornitore che implicano un elevato livello di interattività tra gli attori del processo. Si tratta di un'affermazione assai generica che non riflette il pluralismo di situazioni che compongono la realtà delle produzioni terziarie e che, per tali motivi, richiede un approfondimento.

Innanzitutto, è utile distinguere due concetti che ritornano frequentemente parlando di servizi: il concetto di contatto e quello di interazione tra produttore ed utilizzatore.

Il ruolo del cliente nel processo produttivo, tuttavia, «non può essere soddisfacentemente approssimato dalla lunghezza del tempo di contatto, in quanto, a parità di tempo trascorso nell'organizzazione, il ruolo del cliente può essere di partecipazione attiva o di spettatore passivo» (Schmenner, 1986): si pensi, ad esempio, ai diversi ruoli del cliente nel servizio di trasporto aereo e nel caso di una lezione universitaria, in cui il tempo di contatto è parimenti alto, così come la diversa intensità e importanza che può assumere il rapporto con il cliente prima (analisi dei bisogni e individuazione della risposta) e dopo l'erogazione (valutazione del grado di soddisfazione, politiche di fidelizzazione, ecc.).

Tra i vari *service encounters* tra impresa e utente durante l'erogazione, vanno aggiunte tutte quelle occasioni di incontro che si realizzano durante le fasi della prenotazione, della conclusione della vendita, della transazione economica, ecc. La frequenza e la numerosità dei contatti con l'utenza può quindi essere molto elevata.

Al riguardo, Shostack (1985) individua tre categorie generali di interazione nei servizi:

- incontri diretti: che avvengono tra le persone;
- incontri telefonici: frequenti soprattutto nelle attività di raccolta informazioni, assistenza, consulenza, ecc.;
- incontri a distanza: ovvero le interazioni senza intervento umano. Si realizzano quando il cliente interagisce con un sistema elettronico, meccanico o similari (soprattutto *bancomat*, postazione *self service*, ecc.). I canali elettronici sono un altro

tipico esempio di erogazione di servizi senza interazione umana diretta (Zeithaml e Bitner, 2000).

La partecipazione (ad ogni livello di intensità) del cliente alla realizzazione del servizio induce alcuni a denominare i consumatori dei servizi «dipendenti parziali» (Botten e McManus, 1999). Inoltre occorre tenere conto anche dei contatti e delle relazioni che si realizzano tra i clienti che contemporaneamente o sequenzialmente ricevono il servizio.

Per i servizi in cui l'interazione è forte, perché il cliente partecipa alla loro produzione, si riduce o addirittura viene azzerata la potenziale ripetibilità del servizio, perché non ci può essere standardizzazione laddove c'è l'interazione tra persone (ad esempio, il personale di contatto e l'utilizzatore del servizio). Questa caratteristica dei servizi ha inoltre un impatto determinante sulla qualità del servizio offerto, sulla percezione della qualità da parte del cliente e sul livello di soddisfazione conseguito, infatti i comportamenti del cliente impattano direttamente sulla qualità del servizio offerto e quindi il risultato della produzione dipende anche da come il cliente ha partecipato al processo produttivo.

Di conseguenza, il cliente va educato a questa partecipazione (Zeithaml e Bitner, 2000), va «formato alla socialità» affinché possa ricoprire in maniera efficace i propri ruoli. A questo proposito, si usa il termine «*prosumer*» (*producer* + *consumer*) per indicare il cliente-consumatore che nello stesso momento è anche produttore: la sua gestione diventa quindi gestione del cliente non solo in quanto consumatore ma anche in quanto produttore.

Il ruolo del cliente nella conduzione dei servizi è molto importante, perché se il cliente non sa usare il servizio, tale servizio diventa scadente: il «buon cliente» diventa quindi uno dei principali fattori di successo di un'azienda e può essere concepito e gestito come una vera e propria risorsa.

Fra le molteplici implicazioni già in parte evidenziate, ricordiamo, inoltre, la difficoltà di attribuzione di responsabilità in caso di carente soddisfazione. Spesso la scarsa qualità di un servizio può dipendere anche da una non corretta partecipazione dello stesso cliente, tuttavia difficilmente questi riconosce la propria responsabilità, anche perché spesso non ne ha coscienza.

Nell'ambito dei rapporti di scambio tra aziende, diverso sarà il ruolo e l'approccio

di marketing relazionale da adottare nei rapporti con chi, all'interno dell'azienda cliente, decide l'acquisto di un servizio, chi ne tratta la fornitura, chi lo riceve, chi ne valuta la qualità, ecc.

Occorre infine ricordare che esistono servizi per la cui erogazione non è necessaria la presenza fisica del cliente, o perché hanno ad oggetto beni (ad esempio, la manutenzione e l'assistenza tecnica a macchinari) o perché l'interazione prescinde dalla compresenza, nello stesso luogo, dei soggetti coinvolti (possibile grazie ai sistemi di comunicazione a distanza).

## 3.3 Le classificazioni dei servizi

A partire dai primi anni '80, ci sono stati una serie di suggerimenti molto utili per cercare di fornire un criterio di classificazione dei servizi, ritenendo che questo fosse utile per due principali motivi:

- ✓ fornire un elenco di controllo delle dimensioni del servizio fornito da un'azienda, per comprendere, ad esempio, se il servizio ha un focus sulle persone o un focus sull'attrezzatura, se viene effettuato a casa del consumatore o nei locali del fornitore. Utilizzando una lista di controllo appropriata, un'azienda può identificare altri servizi che operano in modo simile e così confrontare le attività di marketing messe in campo.
- ✓ fornire una base per la determinazione dei ruoli strategici nel marketing e nella gestione del proprio servizio. Gli schemi di classificazione dei servizi consentono di identificare e giustificare il posizionamento attuale e futuro nel mercato.

In letteratura (Baron, Harris, 2002), sono state proposte diverse classificazione dei servizi ciascuna delle quali poggia le sue basi su diversi fattori ritenuti elementi discriminanti tra le varie tipologie di servizi.

Come nel caso della dicotomia beni/servizi, essi tendono a concentrarsi su poli opposti, per esempio servizi basati sull'apporto umano piuttosto che sull'utilizzo di attrezzature (o servizi resi da persone piuttosto che da macchine), servizi che comportano uno stretto contatto con il cliente piuttosto che un contatto blando con il cliente; servizi individuali oppure servizi collettivi. Tuttavia, è possibile presentare molti esempi di servizi che non rientrano in maniera definita in nessuna di queste categorie, e che si trovano in qualche punto fra l'una e l'altra.

### 3.3.1 Classificazione basata sulle dimensioni delle operazioni di servizio

Silvestro et al. (1977) propongono sei dimensioni di servizio rispetto alle quali ogni particolare servizio dovrebbe essere declinato.

1. Il servizio ha un focus sulle persone (ad esempio un contabile) o un focus sull'attrezzatura (ad esempio un bancomat)?
2. Qual è la durata del tempo di contatto con il cliente in un tipico incontro di servizio?
3. Qual è l'estensione della personalizzazione del servizio, ovvero è adattata alle esigenze specifiche dei singoli clienti?
4. In che misura il personale di contatto con il cliente è autorizzato a esercitare il proprio giudizio nel soddisfare le esigenze dei clienti?
5. La fonte del valore aggiunto è principalmente "front office" o "back office"?
6. Il servizio ha un focus sul prodotto (ad esempio un meccanico dell'automobile) o un focus sul processo (ad esempio un corso di istruzione superiore)?

Combinando le sei dimensioni di cui sopra, e rapportandole con il volume di clienti (cioè il numero di clienti giornalieri per un'unità tipica di servizio), Silvestro et al. (1977), hanno classificato i servizi in tre grandi categorie; professionale, shop e di massa, come mostrato nella Tab. 3.2.

**Tab. 3.2.** Classificazione delle categorie si servizi

| Classi di servizi | Volume clienti | Caratteristiche |
|---|---|---|
| Servizio Professionale | Basso | Orientato alle persone |
| | | Alto livello di contatto |
| | | Forte personalizzazione |
| | | Alto livello di responsabilizzazione |
| | | Valore aggiunto del front office |
| | | Orientate al processo |
| Service shop | Medio | Orientate alle persone/ attrezzature |
| | | Medio livello di contatto |
| | | Media personalizzazione |
| | | Medio livello di responsabilizzazione |
| | | Valore aggiunto del back e del front office |
| | | Orientate al processo e al prodotto |
| Servizio di massa | Alto | Orientate alle attrezzature |
| | | Basso livello di contatto |
| | | Bassa personalizzazione |
| | | Basso livello di responsabilizzazione |
| | | Valore aggiunto del back office |
| | | Orientate al prodotto |

Gli autori (Silvetro et al., 1977) sostengono che le "strategie di servizio, controllo e misurazione delle prestazioni saranno significativamente diverse tra le tre classi di processo di servizio". In quanto tale, la classificazione è di valore. Tuttavia, come per altri sistemi di classificazione, ci sono servizi che non si adattano bene a nessuna delle classi (ad esempio, gli spettatori di eventi sportivi, che, in base al volume dovrebbero essere classificati tra i "mass service", in realtà delle sei caratteristiche ne condividono solo la bassa personalizzazione).

Nella fornitura di un servizio, così come per i beni prevalentemente tangibili, possono essere individuati processi produttivi diversi, caratterizzati da differenti rapporti tra l'utilizzo del fattore umano e di quello capitale.

Lovelock (1983) sostiene che gli schemi usati per la classificazione possono risultare utili solo se permettono di ottenere indicazioni strategiche sui servizi stessi, e propone 5 diverse classificazioni bidimensionali:

1. Natura del servizio
2. Rapporto tra organizzazione fornitrice di servizi e clientela
3. Personalizzazione e la discrezionalità nella erogazione del servizio da parte dell'organizzazione
4. Natura della domanda e dell'offerta del servizio
5. Tipologia di erogazione del servizio.

In base alla *natura del servizio*, che Lovelock (1994) definisce processo (un'attività anziché un prodotto), è possibile distinguere tra azioni tangibili e intangibili. Diventa quindi fondamentale individuare:

- su «che cosa» si opera, ovvero le persone o le cose,
- «come» lo si sta facendo, ovvero attraverso azioni tangibili o intangibili.

**Tab. 3.3.** La natura del servizio

| **Qual è la natura del servizio?** | **Chi o che cosa è oggetto del servizio?** | |
|---|---|---|
| | Persone | Cose |
| Azioni tangibili | *People processing* (servizi diretti al corpo) | *Possession processing* (servizi diretti ai beni fisici) |
| Azioni intangibili | *Mental stimulus processing* (servizi diretti alla mente) | *Information processing* (serv. dir. alle attività intangibili) |

Fonte: Adattamento da Lovelock (1983, p. 21 e 1994, ed. it. 1994, p. 13).

Ne derivano quattro tipologie di servizi:

1. People processing

Il servizio consiste in un'azione svolta su una persona, la cui presenza fisica è quindi indispensabile al fine di ricevere i benefici di tale servizio. Si tratta, ad esempio, del trasporto di passeggeri, delle cure sanitarie o di bellezza, dell'alloggio.

Per ricevere questi tipi di servizi, i clienti devono accedere fisicamente al sistema di servizio. Poiché sono parte integrante del processo, non possono ottenere i benefici desiderati trattando a distanza con i fornitori di servizi e, quindi, devono entrare in contatto con i luoghi in cui questi si producono (Lovelock, 1994).

A volte, sono i fornitori di servizi che si recano dal cliente, portando gli strumenti necessari per la loro attività, per creare i benefici desiderati dai clienti.

2. Possession processing

L'azione tangibile è effettuata su beni affinché acquistino o recuperino valore, come nel caso dell'installazione, assistenza e manutenzione, del trasporto e magazzinaggio, della distribuzione, dei servizi di pulizia e lavanderia, ecc. Il coinvolgimento del cliente è solitamente limitato all'abbandono dell'oggetto che necessita di trattamento, alla richiesta del servizio, alla spiegazione del problema, e successivamente al ritiro dell'oggetto e al pagamento del conto. L'output dovrebbe essere una soluzione soddisfacente al problema del cliente o un miglioramento tangibile dell'oggetto in questione (Lovelock, 1994).

3. Mental stimulus processing

I servizi che interagiscono con le menti delle persone includono educazione, notizie e informazioni, consulenza professionale, psicoterapia, intrattenimento e alcune attività reli-

giose. Qualunque cosa tocchi le menti delle persone ha il potere di modellare gli atteggiamenti e influenzare il comportamento. La ricezione di questi servizi richiede un investimento di tempo da parte del cliente. Tuttavia, i destinatari non devono necessariamente essere fisicamente presenti nel luogo in cui si produce il servizio, ma solo mentalmente in comunicazione con le informazioni presentate. C'è un interessante contrasto qui con i servizi people processing. Ad esempio, in quel caso, un passeggero potrebbe anche dormire durante il volo ma arriverebbe comunque a destinazione (Lovelock, 1994). Inoltre, il contenuto del servizio, basandosi su informazioni e dati (compresi l'audio e l'immagine), può essere facilmente incorporato in supporti fisici (libri, dischi, video, ecc.) e commercializzato come un bene.

4. Information processing

L'elaborazione delle informazioni è stata rivoluzionata dai computer, sebbene non tutte le informazioni vengono elaborate dalle macchine. L'informazione è la forma immateriale dell'output del servizio, ma può essere trasformata in forme più durevoli e tangibili come lettere, relazioni, libri, nastri o CD. Tra i servizi che dipendono in larga misura dall'efficace raccolta e trattamento di informazioni vi sono servizi finanziari e servizi professionali come contabilità, servizi legali, ricerche di mercato, consulenza di gestione e diagnosi mediche.
L'estensione del coinvolgimento del cliente sia nell'elaborazione delle informazioni sia nello stimolo mentale è spesso determinata più dalla tradizione e dal desiderio personale di incontrare il fornitore faccia a faccia che dalle esigenze del processo operativo. A rigor di termini, il contatto personale non è necessario in settori come il settore bancario o assicurativo. L'abitudine e la tradizione sono spesso all'origine dei sistemi di distribuzione dei servizi esistenti e dei modelli di utilizzo dei servizi. I professionisti e i loro clienti potrebbero dire che preferiscono incontrarsi faccia a faccia perché sentono che in questo modo imparano di più sui bisogni, le capacità e le personalità degli altri. Tuttavia, l'esperienza dimostra che le relazioni personali di successo, costruite sulla fiducia, possono essere create e mantenute esclusivamente attraverso il contatto telefonico o via e-mail (Lovelock, 1994).
In base ai rapporti tra organizzazione che eroga il servizio e cliente Lovelock (1983) propone una classificazione basata su:

- tipo di relazione attivata dall'organizzazione con i suoi utenti: si può passare da una relazione definita di appartenenza all'insussistenza di qualsiasi tipo di relazione;
- natura dell'erogazione, ovvero se continua o discreta (temporanea, intermittente o

occasionale).

**Tab. 3.4.** I rapporti con l'utente

| Natura dell'erogazione | Tipo di rapporto tra l'organizzazione di servizi e i suoi utenti | |
|---|---|---|
| | Relazione di appartenenza | Nessuna relazione formale |
| Erogazione continua | Assicurazione, canone telefonico, iscrizione al college, servizi bancari, automobile club | Radio, pubblica sicurezza, illuminazione, superstrada |
| Transazioni discrete | Abbonamento teatrale, abbonamento ad un servizio di trasporto, servizio di manutenzione in garanzia | Noleggio auto, servizio postale, pedaggio autostradale, chiamata telefonica, spettacolo teatrale, trasporto pubblico, ristorante |

Fonte: Adattamento da Lovelock (1983, p. 23)

I due estremi sono rappresentati, da un lato, da servizi che, supportati da un rapporto di erogazione continua, si basano anche su rapporti che fanno diventare l'utente «membro» dell'organizzazione erogatrice, dall'altro da servizi «*spot*» per i quali non vengono attivate relazioni rilevanti.

Le politiche di marketing sono profondamente diverse se il rapporto con il cliente ha un certo grado di durata o se invece ogni transazione è intermittente, analogamente la selezione e gestione del personale e del supporto fisico devono essere definite anche in funzione di tali caratteristiche.

La classificazione di Lovelock (1983) basata sul confronto tra l'estensione della personalizzazione dei servizi e l'estensione della responsabilizzazione del personale di contatto con il cliente può essere vista in **Tabella 3.5**. Tale tabella può fornire approfondimenti sul posizionamento e quindi sulle operazioni di un'organizzazione di servizi.

**Tab. 3.5.** Classificazione dei servizi in base alla personalizzazione e responsabilizzazione dei dipendenti

| Responsabilizzazione dei dipendenti | Livello di personalizzazione del servizio | |
|---|---|---|
| | Basso | Alto |
| Basso | Supermercato generi alimentari | Telephon banking |
| Alto | Cure dentistiche SSN | Servizio di contabilità |

Fonte: Lovelock, 1983

Ad esempio, una catena di ristoranti potrebbe desiderare di prendere le distanze da un'immagine fast food offrendo un livello più alto di personalizzazione (o viceversa).
Un altro aspetto rilevante attiene ad alcune caratteristiche dei servizi e alle modalità di risposta alla domanda da parte dell'impresa.
L'impossibilità di immagazzinare il servizio e la contestualità di produzione ed erogazione, non consentono di rispondere alle fluttuazioni e ai picchi della domanda attraverso la gestione delle scorte. Allo stesso tempo, la capacità produttiva inutilizzata (perché la domanda è inferiore all'offerta potenziale allestita) viene persa con conseguente innalzamento dei costi totali per mancata compensazione dei costi fissi.
Così, se la domanda eccede l'offerta, spesso la transazione non è procrastinabile e il cliente può dirigersi verso un concorrente.
Secondo Lovelock (1983) possono pertanto essere individuate diverse tipologie di servizio a seconda che vi sia:

- maggiore o minore ampiezza nelle fluttuazioni della domanda;
- idoneità del sistema di erogazione a rispondere o meno ai picchi della domanda senza «disservizi» di vario tipo.

**Tab. 3.6**. Andamento della domanda e fornitura del servizio

| **Vincoli alla fornitura del servizio** | **Fluttuazioni della domanda** | |
|---|---|---|
| | Ampie | Scarse |
| I picchi della domanda possono essere soddisfatti senza ritardi | Elettricità, gas, telefonia, reparti maternità ospedalieri, vigili del fuoco | Assicurazioni, servizi legali, banche, lavanderie |
| I picchi della domanda normalmente eccedono la capacità | Commercialisti, trasporto passeggeri, alberghi, ristoranti, teatri | Servizi simili ai precedenti (assicurazioni, servizi legali, banche, lavanderie) ma con capacità produttiva insufficiente |

Fonte: Adattamento da Lovelock (1983, p. 28)

La definizione della capacità produttiva ottimale e la previsione e gestione della domanda rappresentano importanti decisioni per ogni impresa. In particolare, in quelle che erogano servizi, non potendo «rinviare» la domanda o immagazzinare il proprio prodotto, diventano fondamentali politiche di gestione delle code, tecniche di previsione della domanda, *yield management*, *outsourcing* di attività, ricorso a lavoro temporaneo, ecc.

### 3.3.2 Classificazione basata sul livello di tangibilità

Come già accennato nel paragrafo precedente, Shostack (1977) utilizza il livello di tangibilità come metodo per classificare i servizi su uno spettro di beni-servizi. Dal punto di vista del consumatore, più un prodotto è tangibile (vale a dire, un bene), più è facile da valutare (in termini di qualità, idoneità e così via), e man mano che aumenta l'intangibilità, più diventa complicata la valutazione. Per quei prodotti che sono prevalentemente servizi, il fornitore potrebbe dover prestare maggiore attenzione agli interessi del consumatore riguardo al prodotto.

### 3.3.3 Classificazione basata sul contatto dipendente-cliente

Bitner (1992), ha classificato le organizzazioni di servizi come:

- self-service (solo cliente), ad es. Bancomat, ecc
- servizi interpersonali (sia clienti che dipendenti), ad es. scuola, trasporti, ecc
- servizio remoto (solo dipendente), ad es. compagnia assicurativa.

Chiaramente, nel contesto della progettazione di servizi, la gestione del marketing deve essere pienamente consapevole della categoria di appartenenza dei servizi offerti, individuando quale delle tre classi si adatta meglio alla propria organizzazione. Oltre alla considerazione dell'ambiente fisico, la semplice classificazione a tre vie può aiutare a focalizzare l'attività di gestione sull'efficienza operativa o sull'efficacia del marketing.

### 3.3.4 Classificazione basata sull'erogazione-processo

Questa classificazione utilizza una ripartizione analoga a quella proposta da Silvestro et al. (1977), ma utilizza definizioni diverse, quali "job shop", "catena di montaggio" e "batch processing", invece di servizi professionali, di shop service e servizi di massa, rispettivamente. L'altra dimensione dei servizi è l'obiettivo del processo, ovvero se il servizio si concentra sul corpo, sulla mente, sui beni tangibili o intangibili dei clienti. La Tab. 3.7 fornisce alcuni esempi di servizi con diverse combinazioni di erogazione/processo del servizio.

**Tab. 3.7.** Classificazione dei servizi in base al sistema di erogazione e di orientamento al processo

| | **Sistema di erogazione** | | |
|---|---|---|---|
| **Orientamento al processo** | **Job shop (one-to-one) sequenziale** | **Catena di montaggio (one-to-one)** | **Batch processing (one-to-many)** |
| Corpo | Visita medica | Vaccinazioni | Lezione di aerobica |
| Mente | Consulenza | Videogames in sala giochi | Lezione in aula |
| Beni materiali | Perizia | Autolavaggio | Commercio al dettaglio (self-service) |
| Beni immateriali | Consulenza finanziaria | Cassiere di una banca | Seminario finanziario |

Fonte: Baron, Harris, 2002

Qualsiasi processo di classificazione dei servizi può aiutare a determinare le differenze e le somiglianze tra i servizi offerti in una serie di contesti, e quindi fornire una base per la condivisione di pratiche di successo.

Inoltre, le classificazioni dei servizi possono servire anche a chiarire questioni di carattere manageriali. Secondo Baron (2002) due ragioni potrebbero essere:

1. Utilizzare la classificazione in base alle dimensioni delle operazioni di servizio può essere utile ad identificare i problemi comuni di marketing. Clemes et al. (2000), utilizzando le informazioni raccolte da 145 responsabili marketing, hanno identificato problemi comuni che riguardavano servizi professionali, shop service e servizi di massa come segue:

- Servizi professionali: problemi con la visualizzazione e la comunicazione dei loro servizi, calcolo accurato dei costi, definizione dei prezzi, promozione e controllo della qualità del servizio;
- Punti vendita: problemi con i consumatori coinvolti nella produzione di servizi, livelli di personalizzazione e livello di responsabilizzazione da accordare ai dipendenti;
- Servizi di massa: problemi con i clienti che non sentono la proprietà tangibile del servizio, senso di affollamento e perdita di controllo.

È molto importante che tali schemi mettano in luce le caratteristiche comuni a certi tipi di servizi, in modo che i responsabili marketing ne possano analizzare le implicazioni.

2. Utilizzare la classificazione in base al sistema di erogazione e di processamento per misurare il valore dei "comportamenti programmati dei dipendenti" come la cordialità. Parker et al. (1999) sostengono che lo sviluppo di alcuni comportamenti nei dipendenti, come la cordialità, possono risultare più appropriati ed efficaci in alcune classi di servizio rispetto ad altre, oltre al fatto che le opportunità per gli stessi di metterle in pratica possono variare a seconda delle circostanze:

- In base alle modalità di erogazione del servizio: nei servizi di "job shop" (ad esempio, un intervento chirurgico), l'opportunità per i dipendenti di mostrare cordialità è normalmente limitata a quando viene erogato il servizio principale, mentre i clienti possono interagire con altri clienti durante i tempi di attesa. Nei servizi di "catena di montaggio" (ad esempio, un'attività di autolavaggio), vi sono opportunità per i dipendenti di offrire un servizio personalizzato e "buon umore". Nei servizi batch processing (ad esempio, una lezione di aerobica), la cortesia dei dipendenti può essere indirizzata verso la creazione di uno scopo condiviso tra i clienti.
- In base alla natura di ciò che viene offerto: per quei servizi la cui erogazione richiede il coinvolgimento delle persone, la disponibilità dei dipendenti può portare alla lealtà e alla risposta positiva dei clienti. Occorre prestare attenzione ai livelli di amicizia o cordialità mostrati o attesi dai dipendenti del servizio in cui le risorse immateriali o gli stimoli mentali sono il fulcro del processo.

La classificazione dei servizi in base al sistema di erogazione e di processo consente alle aziende di servizi di determinare l'adeguatezza e quindi gli aspetti economici relativi alla formazione del personale, che dovrà essere fornita affinché essi si comportino nei modi pianificati.

## 3.4 Il marketing mix allargato dei servizi nel trasporto aereo

Il marketing mix è uno dei concetti chiave della teoria del marketing. Tuttavia, negli ultimi anni, la versione più popolare di questo concetto, quella di McCarthy (1964) nota con il nome delle 4P (prodotto, prezzo, promozione e punto vendita/luogo) è stata sempre più spesso contestata con il risultato che si sono moltiplicate le versioni di mix di marketing ciascuna per diversi contesti di marketing. Se da un lato, sono state proposte numerose modifiche al modello delle 4P (Kotler, 1986, Mindak and Fine, 1981; Nickels and Jolson, 1976; Waterschoot e Bulte, 1992), dall'altro, sono state avanzate delle critiche per

il difficile adattamento di tutte queste al marketing dei servizi.

Nelle prime elaborazioni del concetto di marketing mix, Borden (1986), nel suo lavoro pioneristico aveva previsto un set di 12 elementi:

1. pianificazione del prodotto;
2. pianificazione dei prezzi;
3. pianificazione di branding;
4. canali di distribuzione;
5. vendita personale;
6. pubblicità;
7. promozioni;
8. imballaggio;
9. visualizzazione;
10. manutenzione;
11. manipolazione fisica;
12. ricerca dei fatti e analisi.

Tuttavia, non considerava questa lista di elementi fissa e invariabile, e suggeriva che altri potessero averne di diverse dalla sua. Secondo Frey (1961), le variabili di marketing dovevano essere suddivise in due parti: offerta (prodotto, imballaggio, marca, prezzo, servizio) e metodi e strumenti (canali di distribuzione, vendita diretta, pubblicità, promozione delle vendite). Lazer e Kelly (1962) e Lazer et al. (1973), d'altra parte, proponevano tre elementi: il mix di beni e servizi, il mix di distribuzione e il mix di comunicazione. Tuttavia, il modello di mix di marketing più popolare e più duraturo è stato quello di McCarthy che ha raggruppato e ridotto i 12 elementi di Borden alle ormai popolari 4P, vale a dire: prodotto, prezzo, promozione e distribuzione (McCarthy, 1964). Ognuna di queste categorie consiste in un mix di elementi in sé e, quindi, si può parlare di "mix di prodotti", "mix di promozione" e così via. Ad esempio, Kotler e Armstrong (1989) precisavano che sotto il nome di promozione vi fossero le vendite dirette, le vendite promozionali e la pubblicità.

Sebbene il mix delle 4P di McCarthy sia tuttora il paradigma di marketing più popolare, non vi è assolutamente consenso su quali elementi costituiscano il marketing mix. Kent (1986), ad esempio, sostiene che il modello delle 4P è troppo semplicistico e fuorviante. Nickels and Jolson (1976) suggeriscono l'aggiunta di packaging come quinta P nel marketing mix. Mindak and Fine (1981) propongono l'inclusione delle pubbliche relazioni come

quinto P. Kotler (1986) indica l'aggiunta del Potere così come le pubbliche relazioni nel contesto del "megamarketing". Payne e Ballantyne (1991) consigliano l'aggiunta di persone, processi e servizio clienti per il marketing relazionale, mentre Judd (1987) l'aggiunta di persone come metodo di differenziazione dal marketing industriale.

La principale critica rivolta all'approccio delle 4P è che i contatti personali sono raramente discussi e, anche quando lo sono, l'argomento si ferma all'interazione venditore-consumatore, laddove l'approccio del marketing di massa è insufficiente a contemplare tutti gli altri casi. Le relazioni a lungo termine sono più importanti che ottenere vendite immediate, dal momento che le relazioni personali possono durare più a lungo della fedeltà al prodotto o alla marca (Gummesson, 1987).

I punti deboli dell'approccio di marketing dei beni sono stati evidenziati dalla crescente letteratura sul marketing dei servizi, mettendo in luce come la natura stessa dei servizi (intangibilità, deperibilità, eterogeneità e inseparabilità (Berry, 1984; Lovelock, 1979; Shostack, 1977)), induca ad impiegare un diverso tipo e mix di marketing (Booms e Bitner, 1981). Il mix di marketing originale sviluppato da Borden non incorpora le caratteristiche dei servizi, poiché deriva da ricerche su aziende manifatturiere (Cowell 1984, Shostack, 1977), e, pertanto, la formulazione delle 4P mal si presta al marketing dei servizi (Shostack 1977; 1979). Molti sono stati i tentativi di adattamento tra cui anche quello delle 4C di Brunner (1989), che comprende il mix di concetto, il mix di costi, il mix di canali e il mix di comunicazione. Il mix di concetto è sostanzialmente equivalente all'idea dell'idea del mix di prodotti, anche se Brunner afferma che è meglio descrivere la varietà di offerte da parte di vari tipi di organizzazioni. Il concetto di costo include non solo i costi monetari (cioè l'elemento di prezzo tradizionale), ma anche i costi sostenuti dal cliente, ad es. trasporto, parcheggio, raccolta di informazioni, ecc. Il concetto dei canali è essenzialmente lo stesso dell'elemento tradizionale del luogo. L'elemento di comunicazione include non solo l'elemento promozionale tradizionale, ma anche la raccolta di informazioni, cioè la ricerca di mercato. Tuttavia, l'inserimento all'interno di questo quadro di alcune variabili non controllabili da parte delle aziende, non fanno del modello proposto uno strumento utile a risolvere il problema della costruzione di relazioni (Rafik, Hamed, 1995). Il più influente dei modello alternativi è il mix delle 7P proposto da Booms e Bitner (1981) in cui si suggeriscono non solo modifiche alle 4P tradizionali, quanto piuttosto, un allargamento ad altre 3P: Persone, Parte Tangibile, Processi.

**Tab. 3.8.** Il marketing mix allargato dei servizi, le 7P

Tradizionale

| **Prodotto** | **Prezzo** | **Distribuzione** | **Promozione** | **Persone** | **Parte tangibile** | **Processi** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Livello di qualità | Livello | Canali di distribuzione | Propaganda | | | |
| Funzionalità e opzioni | Sconti e omaggi | Copertura di distribuzione | Vendita diretta | | | |
| Stile | Termini di pagamento | Luoghi di vendita | Promozione delle vendite | | | |
| Marchio | | Territori di vendita | Pubblicità | | | |
| Confezione | | Livelli delle rimanenze | | | | |
| Linea di prodotto | | Magazzinaggio | | | | |
| Garanzia | | Trasporto | | | | |
| Livello di servizio | | | | | | |
| Altri servizi | | | | | | |

Fonte: Kotler (1976)

Modificato ed allargato per i servizi

| Qualità | Livello | Posizione | Promo | Persone | Parte tangibile | Processi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Marchio | Sconti e indennità | Accessibilità | Vendita personale | Formazione | Arredamento | Procedure |
| Linea di servizio | Termini di pagamento | Canali di distribuzione | Promozione delle vendite | Riservatezza | Colore | Meccanizzazione |
| Garanzia | Valore percepito del cliente | Copertura di distribuzione | Pubblicità | Impegno | Layout | Discrezione dei dipendenti |
| Funzionalità | Interazione qualità/prezzo | | Dipendenti | Incentivi | Livello di rumore | Coinvolgimento del cliente |
| Beni accessori | Differenziazione | | Ambiente fisico | Aspetto | Beni accessori | Direzione del cliente |
| Aspetti tangibili | | | Beni accessori | Comportamento interpersonale | Aspetti tangibili | Flusso delle attività |
| Prezzo | | | Aspetti tangibili | Atteggiamenti | | |
| Personale | | | Processo di erogazione del servizio | Altri clienti | | |
| Ambiente fisico | | | | Comportamento | | |
| Processo di erogazione del servizio | | | | Grado di coinvolgimento, contatto cliente / cliente | | |

Fonte: Booms and Bitner (1981)

Nel quadro di Booms e Bitner (1981) *le persone* sono tutti attori umani che svolgono un ruolo nella fornitura dei servizi, vale a dire, il personale dell'azienda e gli altri clienti. Nei

servizi (in particolare i servizi "ad alto contatto" come ristoranti e compagnie aeree) a causa della simultaneità della produzione e del consumo, il personale dell'azienda occupa una posizione chiave nell'influenzare le percezioni della qualità del prodotto da parte dei clienti. Di fatto, fanno parte del prodotto e, quindi, la qualità del prodotto è inseparabile dalla qualità del fornitore di servizi (Berry, 1984). È quindi importante prestare particolare attenzione alla qualità dei dipendenti e monitorarne le prestazioni.

Il concetto delle persone include sia il cliente che acquista il servizio, sia gli altri clienti che si trovano simultaneamente nell'ambiente in cui viene erogato il servizio. I responsabili marketing devono quindi gestire non solo l'interfaccia fornitore di servizi-cliente, ma anche le azioni di altri clienti. Ad esempio, il numero, il tipo e il comportamento delle persone presenti in un ristorante determineranno in parte il godimento del pasto.

La *parte tangibile,* nel modello Booms e Bitner (1981), si riferisce all'ambiente in cui viene erogato il servizio e a tutti i beni tangibili che facilitano le prestazioni e la comunicazione del servizio. Le evidenze fisiche sono importanti perché i clienti utilizzano indizi tangibili per valutare la qualità del servizio fornito, tanto che, quanto più è intangibile il servizio dominante, tanto maggiore è la necessità di rendere tangibile il servizio (Shostack, 1977). Le carte di credito sono un esempio dell'uso di parti tangibili che facilitano la fornitura di un servizio, il credito (intangibile) da parte di banche e società di carte di credito. L'ambiente fisico (vale a dire gli edifici, i decori, l'arredamento, il layout, ecc.) è determinante nella valutazione da parte dei clienti della qualità e del livello di servizio che possono aspettarsi, ad esempio nei ristoranti, negli hotel, nella vendita al dettaglio e in molti altri servizi. In effetti, l'ambiente fisico è parte del prodotto.

Le procedure, i meccanismi e il flusso di attività con cui il servizio viene acquisito sono indicati come *processi* nel modello delle 7P di Boom e Bitner. Il processo necessario per ottenere un pasto in un ristorante self-service o fast-food è chiaramente diverso da quello di un ristorante à la carte. Inoltre, in una situazione di servizio, è probabile che i clienti debbano fare la coda prima di poter essere serviti, perché la consegna del servizio potrebbe richiedere tempo. È importante in questa fase che i clienti comprendano il processo di acquisizione di un servizio e che i tempi di attesa e di consegna siano accettabili per i clienti.

I consumatori sperimentano un insieme di soddisfazioni e insoddisfazioni che derivano da tutte le dimensioni del prodotto, tangibili o intangibili. Sebbene alcuni ritengano

(Buttle,1989) che elementi di prodotto e/o promozione possano incorporare le persone e che parte tangibile e processi possano essere considerati parte del prodotto, Bitner (1990), pur accettando queste considerazioni, sostiene che la loro separazione attiri l'attenzione su fattori di particolare importanza per i manager dei servizi.

Gli stessi autori (Booms e Bitner, 1990) sostengono che questi nuovi elementi sono essenziali per "la definizione e la promozione di servizi agli occhi dei consumatori, sia prima che durante l'esperienza di servizio" e che tra l'altro, questi elementi possano essere controllati dall'azienda e utilizzati per influenzare il comportamento dell'acquirente.

Sebbene il modello delle 7P sia nato originariamente per soddisfare specifiche esigenze del marketing dei servizi, ben si adatta anche al marketing dei beni se si parte dal presupposto che "tutti vendono beni immateriali sul mercato, indipendentemente da ciò che viene prodotto in fabbrica" Levitt (1981). Una visione simile a quella di Shostack (1977) che vedeva beni e servizi come un continuum, con beni tangibili-dominanti e servizi che sono intangibili-dominanti (Shostack, 1977).

Nel quadro del marketing dei beni, il prodotto, la promozione e il prezzo del prodotto sono controllati dal produttore, ma la distribuzione è normalmente delegata agli intermediari di marketing, sebbene in alcuni casi gli stessi produttori mantengono uno stretto controllo della fase finale utilizzando canali di distribuzione corti o diretti.

Nel marketing dei servizi, invece, tutte le parti del mix sono normalmente sotto il controllo diretto dei fornitori di servizi, per cui i servizi sono distribuiti meno frequentemente attraverso intermediari, fatta eccezione per alcuni ad elevato grado di standardizzazione (ad esempio pacchetti vacanze, assicurazioni, ecc.). Vi sono quindi degli elementi di confine molto sfumati tra beni e servizi soprattutto nel controllo della fase finale del contatto con il cliente.

Ulteriori modelli sono stati proposti nel tempo. Beamish e Ashford, (2006) hanno sviluppato il modello 7C con l'aggiunta del coordinamento per sostituire il processo, la considerazione per sostituire le persone e la conferma per sostituire la parte tangibile. Dev and Schultz (2005) hanno proposto il modello SIVA nel quale la soluzione sostituisce il prodotto, le informazioni sostituiscono la promozione, il valore sostituisce il prezzo e il luogo è sostituito dall'accesso.

Ciò che accomuna questi modelli è che forniscono toolkit tattici di attività di marketing che possono essere controllate e mescolate per attrarre clienti specifici (Kotler et al,

2008, Dibb e Simkin, 2009). Rappresentano una combinazione di peculiari strumenti di marketing che agiscono sulla domanda al fine di ottenere le risposte desiderate dai clienti target (van Waterschoot e de Haas, 2008).

Il merito del modello delle 7P è stato quello di avviare un processo di cambiamento nell'approccio al marketing sempre più orientato al ruolo del cliente e alla componente umana in generale, e al concetto di qualità percepita durante la fase del consumo. Questo approccio ha portato allo sviluppo di nuovi modelli interpretativi della realtà delle imprese di servizi, tra cui il *servuction model* di Eiglier e Langeard (1981) ed il modello dei gap elaborato dagli autori Parasuraman, Berry e Zeithaml (1996).

### *3.4.1 Il ruolo del marketing nelle compagnie aeree*

Il mercato del trasporto aereo è caratterizzato da una crescita sostenuta a lungo termine, ma anche da saturazione in alcuni mercati. La deregolamentazione e la liberalizzazione hanno cambiato l'ambiente competitivo e portato ad un trasferimento della proprietà e del controllo delle compagnie aeree, e in una certa misura degli aeroporti, dal pubblico al settore privato. Questi fattori hanno contribuito alla creazione di un mercato commerciale più aperto e concorrenziale in cui le compagnie aeree e gli aeroporti sono sottoposti a continue pressioni per far crescere la propria attività attraverso il marketing (Malaval, Be´naroya, Aflalo, 2014).

Il settore aereo è stato caratterizzato fin dall'inizio da un alto livello di innovazione e tecnologia. In passato, quando le compagnie aeree riuscivano a progettare e realizzare prodotti o servizi più efficaci di quelli precedenti, l'azienda acquisiva un vantaggio competitivo sulle concorrenti, che le consentiva di ridurre gli sforzi nelle politiche di vendita, in termini di strategia di distribuzione, prezzo e/o comunicazione. In queste condizioni, il marketing aveva una un'importanza secondaria se non superflua rispetto alla tecnologia. Questo è uno dei motivi principali per cui è stato necessario molto tempo per integrare il marketing nella politica generale delle aziende del settore (Malaval, Be´naroya, Aflalo, 2014).

In questo senso, le aziende aeronautiche sono state per lungo tempo caratterizzate dalla preminenza del prodotto a discapito delle altre variabili di marketing (distribuzione,

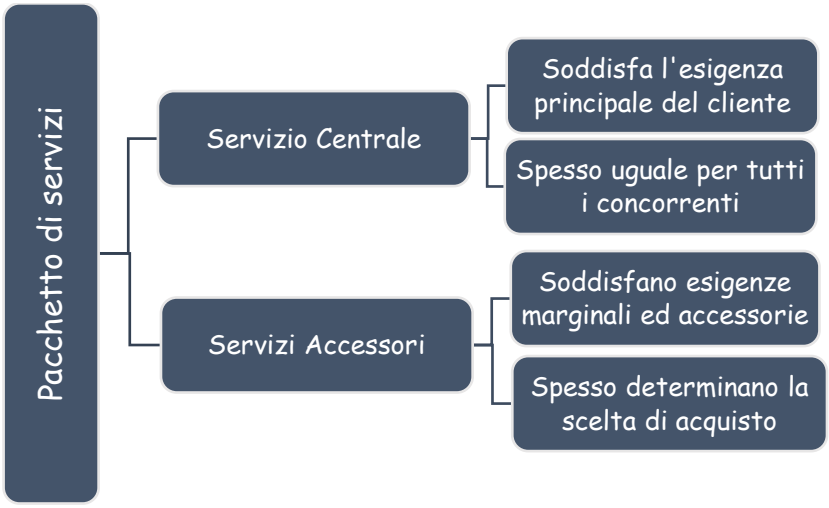
prezzo, comunicazione). Questo ragionamento, basato sull'ingegnerizzazione del servizio, spesso si traduceva in un'ossessione per l'eccellenza del prodotto che a sua volta generava una corsa senza fine all'innovazione ed al miglioramento.

Tuttavia, il trasporto aereo è essenzialmente un servizio che serve a soddisfare il bisogno di mobilità e quello che lo rende differente tra una compagnia e l'altra sono i servizi accessori forniti al cliente, tra cui saloni, programmi fedeltà, shopping, catering, servizi di trasferimento, condizioni tariffarie, destinazioni servite e rotte, frequenza, tempi, puntualità, tipo e configurazione dell'aeromobile e intrattenimento durante il volo (Halpern, 2016).

Nel settore dei servizi, l'offerta commerciale è spesso costituita da vari elementi offerti al cliente il cui insieme si definisce "pacchetto di servizi".

Il "pacchetto" comprende, di norma il servizio centrale, cioè ciò che soddisfa l'esigenza principale del cliente, e i servizi periferici, tutti i supplementi, più o meno significativi, offerti per differenziarsi dai concorrenti.

**Fig. 3.2.** Pacchetto dei servizi




Fonte: Nostra elaborazione

Spesso accade che i servizi accessori diventino estremamente importanti, specialmente laddove il nucleo centrale del servizio è praticamente identico per tutti i concorrenti, e la scelta del cliente può essere determinata da qualcosa che rispetto alla sostanza del servizio è solo periferico (Show, 2007).

Soddisfare le esigenze dei passeggeri, è intrinsecamente difficile e complesso ed impatta profondamente sull'articolazione del marketing mix delle compagnie aeree.
La differenziazione del prodotto, infatti, dipende in larga misura dai servizi accessori che le varie compagnie aeree saranno in grado di assicurare ai loro clienti, e dalla capacità di strutturare il loro pacchetto di prodotti in base alle caratteristiche dei loro clienti. Pertanto nella definizione delle politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione e comunicazione, le compagnie aeree dovranno tenere in considerazione le esigenze e le aspettative del loro target di clienti, nonché la percezione che questi hanno del prodotto, cercando di gestire il fattore emozionale e relazionale secondo nuove politiche di marketing (Show, 2007).

### *3.4.2 La segmentazione della clientela*

Il processo di segmentazione dei passeggeri cerca di identificare gruppi di clienti che condividono caratteristiche comuni, preferenze e/o comportamenti di acquisto simili. Le preferenze del cliente possono differire in base ad una serie di variabili, quali la nazionalità, l'età e la motivazione del viaggio (affari o tempo libero). I segmenti di mercato, quindi, possono essere classificati sulla base di criteri situazionali, socioeconomici, demografici o psicografici (Wittmer, Hinner, 2016).

I *criteri situazionali* si riferiscono al contesto in cui il cliente viaggia. Le tipiche variabili di segmentazione situazionale includono:

- canali di vendita (come agenti di viaggio, online o telefonici);
- ora/data del volo;
- orario di prenotazione;
- ubicazione e accesso agli aeroporti di origine e destinazione (OD);
- disponibilità di posti e biglietti;
- flessibilità del biglietto;
- vantaggi fedeltà/frequent flyer;
- servizi aeroportuali;
- servizi durante il volo.

La segmentazione *socio-economica* e demografica considera le caratteristiche personali dei singoli viaggiatori. I criteri tipici sono:

- genere (i passeggeri possono mostrare esigenze e priorità diverse a seconda del genere, alcune compagnie aeree offrono saloni aeroportuali esclusivamente femminili e lavatoi a bordo);
- nazionalità;
- religione;
- età;
- abilità fisiche (disabilità) (che possono richiedere un'assistenza speciale come l'uso di sedie a rotelle);
- reddito;
- prima lingua;
- occupazione;
- istruzione / qualifica;
- passeggeri soli, in gruppo, in gruppo familiare o con neonati o bambini piccoli.

La segmentazione *psicografica* si concentra sulla motivazione del viaggio, gli impegni, i valori, le attitudini, gli interessi, le opinioni, la personalità, il comportamento e le caratteristiche dello stile di vita. La sfida più grande con la segmentazione psicografica è che questi criteri sono spesso più difficili da stimare rispetto ai criteri di segmentazione demografica. Le variabili psicografiche includono:

- motivazione del viaggio: affari o tempo libero;
- destinazione;
- lunghezza del volo: corto o lungo raggio;
- tempo totale lontano da casa;
- classe di viaggio: economica, business o prima classe;
- frequenza di volo;

- background culturale del passeggero;
- preferenza di una compagnia aerea. Questo può dipendere dal modello di business della compagnia aerea (come full service, low cost o charter), sulla sua percezione di sicurezza e standard di servizio, sul valore del marchio e sulla reputazione (alta qualità o basso costo), sulla sua risonanza culturale e familiarità al passeggero, e se appartenga o meno ad un'alleanza aerea;
- iscrizione a un programma di fidelizzazione, saldo del conto e livello di status;
- preferenze di posto (un posto in particolare, un posto con più spazio per le gambe, un posto corridoio o un posto a sedere in una zona silenziosa senza bambini);
- considerazioni ambientali: età dell'aeromobile e credenziali ambientali della compagnia aerea.

L'industria aerea utilizza variabili diverse per segmentare i passeggeri. Il produttore di aeromobili europeo Airbus, ad esempio, suddivide i passeggeri in sei gruppi in base a variabili socioeconomiche, demografiche e psicografiche (Wittmer, Hinner, 2016).
Una volta identificati i segmenti, le compagnie aeree devono identificare i requisiti di questi clienti ed esplorare il modo più efficace per indirizzarli e coinvolgerli. Tecniche di ricerca di mercato convenzionali, come questionari, sondaggi di opinione e focus group, hanno studiato a lungo l'importanza relativa delle diverse dimensioni del prodotto (tra cui comfort, convenienza e prezzo). Tuttavia, tali metodi potrebbero non riflettere in modo accurato il vero comportamento decisionale, laddove le restrizioni delle risorse finanziarie e i trade-off svolgono un ruolo importante. La ricerca di mercato contemporanea applica metodi sofisticati che consentono l'identificazione delle preferenze rivelate (al contrario delle preferenze dichiarate) o delle motivazioni che a volte i clienti non sono in grado o non vogliono rivelare. Le innovazioni nelle tecniche di analisi dei dati e lo sfruttamento dei big data, consentono una segmentazione più sofisticata dei clienti, alla ricerca di modelli e tendenze che identifichino nuovi segmenti di clientela e consentano di adattare i prodotti alle varie esigenze.

**Tab. 3.9.** Classificazione dei passeggeri di Airbus

| | |
|---|---|
| ***Viaggiatori d'occasione*** | ***Viaggiatori tradizionali*** |
| • Elegante funzionale / economico | • Clienti di fascia alta / Esperienze di viaggio |
| • età: 20-45 anni | • età: 25-45 anni |
| • Viaggiatore d'affari marginale | • Viaggiatore d'affari occasionale |
| • Viaggiatore per il tempo libero occasionale | • Viaggiatore per il tempo libero occasionale |
| • dimensione del segmento: maggiore | • dimensione del segmento: maggiore |
| ***Viaggiatori tradizionali*** | ***Viaggiatori di tendenza*** |
| • Conservatori / Habituals | • cosmopoliti / Discoverers / Globetrotters |
| • età: 55+ | • età: 18-99 |
| • Viaggiatore d'affari marginale | • Viaggiatore d'affari frequente |
| • Viaggiatore per il tempo libero occasionale | • Viaggiatore per il tempo libero frequente |
| • dimensione del segmento: maggiore | • dimensione del segmento: medio |
| ***Viaggiatori senior*** | ***Viaggiatori dell'alta società*** |
| • Corporate seniors | • Dirigenti dell'azienda / VIP / celebrità |
| • età: 45-70 | • età: 20-99 |
| • Viaggiatore d'affari frequente | • Volantino aziendale molto frequente |
| • Viaggiatore per il tempo libero frequente | • Viaggiatore per il tempo libero frequente |
| • dimensione del segmento: medio | • dimensione del segmento: nicchia |

Fonte: Wittmer, Hinner, 2016

### *3.4.3 Valore del passeggero*

La qualità del servizio è diventata una questione importante nel settore del trasporto aereo ed è uno dei modi in cui le compagnie aeree si differenziano e creano valore per i propri clienti (Woodruff, 1997). I principali sviluppi nel servizio clienti hanno avuto luogo sin dai primi anni '30, tra cui: l'introduzione di assistenti di volo, aeromobili pressurizzati, miglioramenti nella ristorazione a bordo e innovazioni nella fornitura di servizi a terra. Nel nuovo millennio, vi è evidenza di una rinnovata attenzione alle caratteristiche del prodotto e alla qualità del servizio, soprattutto nelle classi business e prima. I fattori chiave della qualità del servizio sono:

- Crescita della domanda di viaggi business class e prodotti premium.
- Innovazione tecnologica e digitale che abilita funzioni di servizio come i programmi di intrattenimento in volo, i sedili totalmente reclinabili e gli aggiornamenti del servizio in tempo reale.
- Maggiore attenzione ai prodotti a lungo raggio, da parte dei vettori di full service

(FSNC), come reazione alla diminuzione della redditività delle rotte a corto raggio a causa dell'aumento dei vettori a basso costo (LCC).

- Nuovi concorrenti come Emirates, Etihad e Qatar Airways dal Medio Oriente, specializzati nell'offrire livelli superiori di servizio in volo.

I servizi, nuovi o migliorati, mirano ad aggiungere valore al cliente (Wittmer and Wegelin 2012). Il valore è la valutazione complessiva del consumatore sull'utilità di un prodotto basata sulla percezione di ciò che viene ricevuto rispetto a ciò che è stato dato (Zeitharnl 1988). Il valore del cliente può essere visto come l'eccedenza dei vantaggi per il cliente che si verificano quando si esaminano le utilità che i clienti sperimentano nel processo di consumo di un prodotto o servizio rispetto ai costi di fornitura (Woodruff, 1997). Pertanto, il valore del cliente è il valore soggettivo o l'utilità percepita che ad un cliente deriva dal consumo di un prodotto o servizio. La consapevolezza delle diverse dimensioni del valore del cliente consente investimenti diretti in specifici fattori di qualità o costo.

## 3.5 Il prodotto

La dimensione "Prodotto" comprende le scelte che riguardano sia il lancio dei nuovi prodotti che la gestione di quelli già esistenti (interventi di modernizzazione, miglioramento della qualità, servizio alla clientela).

Il prodotto centrale di una compagnia aerea, è rappresentato dal servizio di trasporto in senso stretto. Le scelte di una compagnia aerea riguardano quindi in primis le tratte da servire. In linea generale, le compagnie full-service si concentrano principalmente su tratte dalla medio-lunga distanza mentre i vettori low-cost su tratte medio-brevi.

Dato che un volo può essere considerato un prodotto standard, la differenziazione dovrà poggiare servizi accessori quali:

- Catering
- Trasporto del bagaglio da stivare
- Check-in in aeroporto
- Distinzione fra classi
- Distribuzione gratuita di giornali
- Promozioni per frequent flyer

- Possibilità di usare sale riservate in aeroporto
- Accesso a internet

A differenza delle compagnie full-service, che tendono ad includere la maggior parte dei servizi accessori nell'offerta, le compagnie low cost offrono un servizio senza fronzoli (no frills), lasciando i servizi periferici come extra a pagamento.

Per tale ragione assume grande valore, nella definizione dell'offerta, la sensibilità che le diverse fasce di clientela mostrano nei confronti dei fattori di servizio hard rispetto a quelli soft (Wittmer, Hinner, 2016). I fattori hard sono quelli misurabili e simili per tutti i clienti, come la flessibilità dei prezzi e dei biglietti. I fattori soft vengono spesso definiti fattori di convenienza interpretati soggettivamente e vissuti diversamente dai singoli clienti, spesso intangibili, come la percezione della cordialità dell'equipaggio di cabina o la qualità della ristorazione durante il volo, e nel tempo sono diventati sempre più importanti. L'effetto di fattori hard e soft sul valore del cliente può essere influenzato da variabili demografiche socio-demografiche e contestuali.

Gli elementi di servizio hanno significati diversi per i diversi segmenti di clienti. I viaggiatori di prima classe mostrano una sensibilità al prezzo notevolmente inferiore in relazione a una maggiore sensibilità al marchio e al comfort dei sedili. Le ricerche hanno indicato che uno specifico segmento di clientela è disposto a pagare un premio per i servizi ambientali (Wittmer e Wegelin 2012).

Le compagnie aeree stanno sempre più adattando la maggior parte del loro prodotto ai singoli viaggiatori nel tentativo di aumentare il valore per il cliente.

Un esempio di quanto appena detto è fornito dal processo di evoluzione dei servizi sulla linea area internazionale svizzera. In risposta a dettagliate ricerche di mercato, nel 2009 SWISS ha introdotto sedili completamente piani in business class. I sedili completamente reclinabili sono dotati di tecnologia a cuscino d'aria che consente ai passeggeri di modificare la morbidezza del sedile. Inoltre, ogni posto è dotato di schermo TV e sistema di intrattenimento. Nel 2014, SWISS ha annunciato l'introduzione di "SWISS Choice", un primo passo verso servizi più individualizzati. I passeggeri possono prenotare i loro posti e ordinare i prodotti duty-free in anticipo o possono acquistare una franchigia bagaglio aggiuntiva.

**Fig. 3.3** – Swiss International AirLines business class cabin, B777

Fonte: Swiss International AirLines, 2016

## 3.6 La distribuzione

Spesso per l'erogazione del servizio è necessario che il cliente si sposti presso una sede dell'azienda, o (più raramente) che sia l'addetto al servizio che si rechi dal cliente. Lo spostamento del cliente rende un fatto critico la scelta della localizzazione delle sedi, soprattutto per evitare che la difficile accessibilità (ad esempio problemi di parcheggio) porti a perdita di clienti. Inoltre occorre gestire, e minimizzare, l'effetto negativo di affollamenti e code.

I canali tradizionali di vendita per una compagnia aerea sono rappresentati dalle Agenzie di Viaggio (Show, 2007). Nelle low cost, la distribuzione e commercializzazione dei biglietti è, in media, la seconda voce per importanza nel risparmio complessivo di costi rispetto ai vettori full service, perché la vendita diretta on line consente di risparmiare sulle fee dovute per prenotazioni tramite GDS (Global Distribution Systems).

Le OLTA - On Line Travel Agency - sono state equiparate a vere e proprie agenzie di viaggi, tuttavia, negli ultimi anni le prenotazioni sugli aerei tramite OLTA sono diminuite, poiché gli stessi fornitori delle compagnie aeree ormai riescono ad incanalare la maggior parte delle prenotazioni dirette attraverso i canali online e mobile (Show, 2007). Tutte le compagnie aeree gestiscono poi un numero telefonico per prenotazioni tramite contatto diretto. Per le full-service la chiamata è in genere gratuita mentre per le low-cost è a pagamento.

La distribuzione del servizio di trasporto aereo avviene tramite gli aeroporti. I vettori low-cost si rivolgono generalmente ad aeroporti minori che applicano tariffe aeroportuali più basse, che in parte compensano il disagio di una sede più defilata, e più difficile da raggiungere per i passeggeri (Show, 2007).

Infine, in molti casi, è lo stesso gestore aeroportuale o l'Ente locale, attratto dalla possibilità di rendere accessibile il proprio territorio sia per fini turistici sia per attività commerciali e business, che, attraverso accordi di co-marketing con il vettore low-cost, garantisce l'erogazione di contributi in cambio di un quantitativo minimo di collegamenti dallo scalo. Ciò che dovrebbe rappresentare un costo per il vettore, può trasformarsi in un'ulteriore fonte di ricavi.

## 3.7 La comunicazione

Gli obiettivi principali delle comunicazioni di marketing consistono nel creare consapevolezza, informare i mercati di riferimento sul marchio, influenzare gli atteggiamenti e il comportamento degli acquirenti, incoraggiare le scelte, rinnovare il business e la fedeltà. L'attenzione è quindi generalmente rivolta al marchio. Tuttavia, il successo o il fallimento di un marchio può essere influenzato dalla capacità dell'azienda di comunicare, e possono sorgere problemi se le promesse del marchio non vengono mantenute (Wittmer, Hinner, 2016).

Al fine di sviluppare comunicazioni efficaci, è importante avere una chiara comprensione del mercato di riferimento; identificare la risposta ricercata; costruire un messaggio con contenuti e struttura efficaci; selezionare i media pertinenti (Wittmer, Hinner, 2016).

Inoltre, i cambiamenti nell'ambiente aziendale stanno influenzando il panorama delle comunicazioni, favorendo il passaggio dalle attività di marketing tradizionali che, ad eccezione delle vendite personali, sono in gran parte orientate ai mass media e destinate a raggiungere un pubblico ampio e generico, a forme di comunicazione maggiormente personalizzate (Wittmer, Hinner, 2016).

Internet ha incoraggiato il passaggio dal marketing di massa al marketing transazionale, dove l'attenzione è stata spostata dalla creazione di messaggi generali rivolti ad un ampio pubblico, al clicking attraverso il quale i consumatori vengono incoraggiati a seguire un link su un sito web per effettuare una transazione. Il passaggio dai siti web statici a quelli interattivi, comunemente definiti come la transizione dal Web 2.0 al Web 3.0, e gli sviluppi recenti nelle tecnologie mobili hanno incoraggiato un nuovo approccio alla comunicazione. Segnato ulteriormente dagli sviluppi dei social media che consentono agli utenti di creare, condividere e scambiare contenuti in una comunità virtuale o in una rete (Show, 2007). Il marketing si è, quindi, spostato dalla comunicazione generale alla

costruzione di relazioni più personali, significative e di lunga durata.
La natura di tali interazioni può spesso essere più persuasiva delle tradizionali forme di comunicazione, e la potenziale portata dell'informazione condivisa tra le persone, attraverso l'utilizzo delle proprie comunità e reti, è enorme. Consente, inoltre, di interagire con i consumatori lungo l'intera catena dei viaggi e attraverso una gamma molto più ampia di potenziali punti di contatto con i clienti.

### 3.7.1 Comunicazione ed engagement marketing

Non è più sufficiente semplicemente comunicare ai consumatori, quanto, piuttosto, interagire e coinvolgerli. Il concetto di engagement marketing è diventato sempre più importante per le comunicazioni di marketing.
Il marketing di coinvolgimento rappresenta un passaggio dalle comunicazioni di massa a quelle di nicchia. Le decisioni devono, pertanto, essere basate su una conoscenza e una comprensione dettagliate del mercato di riferimento e gli obiettivi per l'engagement marketing dovrebbero essere chiari e misurabili. L'engagement marketing cerca di coinvolgere i consumatori nella produzione e nella co-creazione di programmi di marketing, che contribuiscano alla creazione dell'immagine del marchio. Le campagne più innovative e coinvolgenti tendono a incorporare nuove tecnologie. Ad esempio, la campagna pubblicitaria #lookup di British Airways nel 2013 è stata proposta tramite display all'aperto situati in posizioni di rilievo sotto la traiettoria di volo dell'aeroporto di Londra Heathrow, tra cui Piccadilly Circus nel centro di Londra. Quando gli aerei della British Airways sorvolavano i display digitali, questi si attivavano e mostravano una persona in piedi che puntava con il dito l'aeromobile indicando in tempo reale il numero del volo, l'origine e la destinazione.
Le iniziative di impegno comune utilizzate dalle compagnie aeree e dagli aeroporti sono mostrate nella Tab. 3.10 e si distinguono in operazioni off line e on line (Helpern 2012).

**Tab. 3.10.** Iniziative di engagement marketing

| offline - esperienziale | online - digitale |
|---|---|
| Marketing mobile | Pubblicità online |
| Street marketing | Marketing via email |
| Marketing attraverso servizi | Tecnologie mobili |
| Eventi e micro-eventi | Social media |
| Marketing tematico | Crowd sourcing |

Fonte: Wittmer, Hinner, 2016

## 3.8 Il prezzo

Le discipline di pricing e revenue management sono fondamentali per i modelli di business delle compagnie aeree. Sono funzioni intrinsecamente collegate che, lavorando in armonia, consentono a una compagnia aerea di massimizzare le entrate di ogni volo aumentando le sue possibilità di operare in modo redditizio.

L'evoluzione dei prezzi delle compagnie aeree è stata una risposta essenziale al duplice impatto della deregolamentazione e dell'avvento di internet, che hanno sostanzialmente cambiato l'industria in un modo che non avrebbe potuto essere previsto 20 anni fa.

Il segnale più evidente della complessità della tariffa aerea è costituito dalla straordinaria varietà di prezzi proposti per lo stesso volo. Si può dire che, a differenza della generalità dei settori produttivi, non esista nel trasporto aereo una "tariffa di riferimento" rappresentativa del prezzo del servizio (Chang, Williams 2002).

Il prezzo si riferisce alle tariffe vendute singolarmente per ogni volo. In genere, ogni rotta ha un intervallo di prezzo che determina i livelli tariffari minimi e massimi che vengono applicati e, all'interno di tale fascia di prezzo, una serie di prezzi (o tariffe) predeterminati (Indagine conoscitiva sulle dinamiche tariffarie del trasporto aereo passeggeri (IC 24), 2005). Nell'industria aerea, la gestione delle entrate è il metodo attraverso il quale una compagnia aerea determina il numero di posti da vendere su ogni singolo volo ad una singola tariffa. Per i FSNC, che gestiscono un programma frequent flyer (FFP) vi è un'ulteriore elemento da tenere in considerazione, e cioè il numero di biglietti, per ogni classe, da tenere a disposizione per il rimborso FFP. Ci sono una serie di fattori che influenzano il prezzo che i passeggeri sono disposti a pagare e, utilizzando un sistema di gestione delle entrate, una compagnia aerea può comprendere quali siano questi fattori e

gestire di conseguenza la vendita dei posti (Doganis, 2002). I siti Web delle compagnie aeree, ad esempio, possono anche tenere traccia del numero di volte in cui un potenziale cliente ha cliccato su un determinato volo per visualizzare le tariffe disponibili, e comprendere da questo comportamento un suo interessamento nei confronti di una offerta, e decidere in base a questo il prezzo. Alcuni dei fattori chiave da considerare sono l'ora del volo, il giorno della settimana, il periodo dell'anno o la presenza di eventi di particolare rilievo. Ad esempio, una grande convention aziendale o un evento sportivo aumenterà la domanda e quindi il prezzo che i passeggeri potrebbero essere disposti a pagare. Le compagnie aeree di successo prestano molta attenzione a queste variabili in quanto possono rappresentare la differenza tra profitti e perdite.

Per conseguire questo obiettivo, i vettori effettuano una discriminazione di prezzo, facendo leva sulle differenti caratteristiche dei vari segmenti di domanda, che si traducono in disponibilità a pagare tariffe anche sensibilmente diverse (IC24, 2005). In concreto, le compagnie aeree, con differenze tra low cost e full service, propongono numerose classi di prenotazione, a ciascuna delle quali sono associate una tariffa ed una specifica regolamentazione di fruizione del servizio (Dutta, Bergen, Levy and Venable 1999). Di norma, quanto più elevata è la tariffa tanto maggiore è la flessibilità delle regole di utilizzo del biglietto, come ad esempio l'annullamento del biglietto o il cambio di data del volo.

Se il passeggero prenota molto tempo prima della partenza, il biglietto potrebbe costargli meno di quanto pagherebbe acquistando il giorno prima della partenza, o potrebbe costargli molto meno se la compagnia avesse esigenza di riempire il volo. Se nel viaggio è incluso un sabato notte (regola di soggiorno minimo), probabilmente potrebbe trattarsi di un passeggero che viaggia per svago disposto a spendere meno di un passeggero che viaggia per motivi di lavoro (Hind, Gareth, 2016).

Il successo della politica tariffaria della compagnia aerea dipenderà dall'efficacia del proprio revenue management, vale a dire dalla capacità di elaborare una griglia tariffaria coerente con le caratteristiche dei diversi segmenti di domanda (pricing) e di fare in modo che le vendite si concentrino sulle classi di prenotazione nobili (IC24, 2005), salvo consentire l'accesso al volo a clienti a minore redditività, nella misura in cui questi sono necessari alla saturazione dei posti offerti (seat allocation) (Dutta, Bergen, Levy and Venable 1999).

Tradizionalmente, le compagnie aeree cercano di differenziare il prezzo del biglietto

identificando le caratteristiche di viaggio dei passeggeri e valutandole di conseguenza (Hind and Gareth, 2016). In generale, le tariffe di ritorno sono scontate a un prezzo totale inferiore rispetto alla somma delle due tariffe singole, perché la compagnia aerea tende a massimizzare il load factor in entrambe le direzioni (Chang, Williams 2002). Utilizzando questo approccio, che viene definito modello tradizionale di determinazione del prezzo, la compagnia aerea offre una gamma di tariffe diverse, ad ognuna delle quali corrispondono condizioni di prenotazione o di viaggio diverse (Vasigh, Fleming, 2013).
Un altro modo di differenziare il prodotto è quello di offrire un prezzo più basso in cambio di condizioni di viaggio più restrittive: il passeggero potrebbe essere costretto ad attenersi ai voli prenotati e non poter usufruire di un'alternativa, oppure il prezzo del biglietto potrebbe non essere rimborsabile nel caso di cancellazione. Le tariffe nel modello di prezzo tradizionale sono solitamente raggruppate in normali e speciali. Le tariffe speciali sono quelle con condizioni restrittive, mentre le tariffe normali non hanno condizioni restrittive, ma sono significativamente più costose (IC24,2005).
L'approccio più moderno, soprattutto per i viaggi a corto raggio, è l'applicazione di un prezzo sola andata. Quando questo approccio è iniziato a metà degli anni '90 (introdotto dai vettori low cost come elemento centrale della loro strategia di pricing e successivamente adottato dalle compagnie tradizionali in risposta), ha segnato una significativa svolta nella strategia di pricing per il settore (IC24,2005). Nel modello di determinazione del prezzo solo andata, la compagnia aerea cercherà di conoscere ed utilizzare i fattori che influiscono sulla propensione alla spesa del passeggero per definire il prezzo della tratta (Show, 2007). Questo rappresenta un approccio molto più semplice alla definizione del prezzo, poiché si focalizza maggiormente sulla gestione delle entrate che garantiscano la massimizzazione dei ricavi.

### *3.8.1 Differenze tra impostazione tariffaria low cost e tradizionale*

L'entrata nei mercati dei vettori *low cost* ha comportato, da un lato, la revisione dei livelli tariffari, e dall'altro ha scardinato i criteri tradizionali di articolazione del prezzo. Anche i vettori *low cost* effettuano una discriminazione del prezzo, mantenendo una piena omogeneità del servizio offerto e sfruttando la crescente disponibilità a pagare dei passeggeri all'approssimarsi della data di partenza del volo (IC24, 2005, Show, 2007). I vettori tradizionali giocano sulla codificazione di un complesso sistema di regole per

indurre l'auto-selezione dei consumatori verso la classe di prenotazione più remunerativa; "le compagnie *low cost"* (IC24, 2005, Show, 2007).

I vettori tradizionali mantengono disponibile per gran parte del periodo di vendita un ampio ventaglio di condizioni tariffarie, stabilite dal *pricing*; le compagnie *low cost*, di norma, offrono ad ogni istante un unico prezzo (o al massimo due, se esiste anche una tariffa *flexible*) scelto dal *route controller* (IC24, 2005).

Quindi, nel *revenue management* della compagnia *low cost* non è più rinvenibile una netta divisione tra il momento del *pricing* strategico e la fase più operativa di gestione della disponibilità delle diverse tariffe al pubblico (IC24, 2005).

L'abbattimento dei costi, nelle compagnie low cost, è dato anche da sistemi di distribuzione più semplici e lineari che le stesse possono adottare grazie all' omogeneità delle regole tariffarie ed alla semplificazione delle procedure di prenotazione e vendita (Show, 2007.) Nella politica tariffaria dei vettori giocano un ruolo fondamentale le promozioni, che di norma definiscono una tariffa di partenza estremamente contenuta.

I vettori *low cost*, inoltre, applicano anche delle "tariffe marketing", su una certa percentuale dei posti disponibili, di norma limitata, che consistono in tariffe promozionali estremamente contenute e che danno un ulteriore segnale di convenienza.

I sistemi di tariffazione delle compagnie *low cost* rappresentano un punto di riferimento anche per le compagnie tradizionali, come possibile strumento alternativo di segmentazione del mercato, maggiormente in linea con i nuovi paradigmi concorrenziali (IC24, 2005).

### *3.8.2 Il Revenue Management*

Il sistema di gestione delle entrate, in particolare per le compagnie Full service, utilizza algoritmi complessi che cercano di prevedere la domanda per ogni volo ad ogni prezzo analizzando l'andamento degli acquisti passati. Il sistema propone quanti posti dovrebbero essere venduti su ogni volo e a quale prezzo per riempire il volo con le entrate ottimali. Nel tempo, il sistema di gestione delle entrate ricalibrerà i propri algoritmi in base al profilo di prenotazione dei voli precedenti per perfezionare costantemente le previsioni (Hind, Kicthing, 2016).

Uno dei fattori più importanti per l'implementazione di un sistema di gestione delle entrate è l'uso efficace di tecniche che limitino la vendita di posti scontati ai soli

passeggeri sensibili al prezzo, piuttosto che ai passeggeri disposti a pagare una tariffa molto più alta (Hind, Kicthing, 2016). Il modo in cui questo viene realizzato è attraverso l'uso di "fences", ossia di tecniche attraverso le quali gestire le tariffe dei posti passeggero. Nella politica dei prezzi delle compagnie aeree ci sono sei principali "fences" (Vanish, Fleming, 2013):

• richieste di acquisti anticipati (restrizioni);
• soggiorno con sabato notte incluso;
• miglia frequent flyer;
• rimborsabilità del biglietto;
• commissioni di cambio;
• programmi di volo.

Le restrizioni all'acquisto anticipato sono alcune delle più antiche "fences" implementate nel settore del trasporto aereo. Le restrizioni all'acquisto anticipato limitano semplicemente la quantità di tempo che deve intercorrere tra la prenotazione ed il giorno della partenza (Vanish, Fleming, 2013). La logica delle restrizioni sta nel fatto che i passeggeri più sensibili al prezzo (e meno sensibili al fattore tempo) prenotano anche molto in anticipo, mentre, i passeggeri estremamente sensibili al fattore tempo e insensibili al prezzo, sono disposti a pagare tariffe più alte pur di avere un volo immediato (Vanish, Fleming, 2013).

Il requisito del sabato notte è stato implementato per cercare di impedire ai viaggiatori d'affari di ricevere tariffe aeree più economiche. Dal momento che la maggior parte dei viaggiatori d'affari sono sensibili al tempo e vogliono partire il lunedì mattina e tornare venerdì sera, il requisito del sabato sera è stato utilizzato per aiutare a segmentare i viaggiatori d'affari dai turisti. Molte LLC hanno eliminato il requisito del sabato sera dalla loro politica dei prezzi perché le tendenze dei viaggiatori d'affari sono leggermente cambiate e la regola sembra arcaica. Le LLC hanno utilizzato l'abolizione di questo "fence" anche in molte campagne di marketing (Ratliff, Vinod (2005)

I programmi frequent flyer sono utilizzati da molto tempo, ma in genere con lo scopo di fidelizzare il cliente, mentre solo più di recente sono rientrati tra le leve della gestione delle entrate. Il numero di miglia offerte per una classe tariffaria può rappresentare un fattore importante per la scelta di acquisto del passeggero, facendogli preferire una tariffa maggiore solo perché offre più miglia (Ratliff, Vinod (2005).

Tuttavia, affinché questa fence sia efficace, è richiesta la piena trasparenza delle classi tariffarie/opzioni. Perciò, se dovesse apparire solo un'opzione tariffaria quando un passeggero si accingesse ad effettuare l'acquisto, questa "fence" non sarebbe efficace poiché il passeggero non conoscerebbe altre opzioni (Vanish, Fleming, 2013). L'uso più efficace del marketing del chilometraggio frequent flyer per la gestione del rendimento è un approccio a matrice con vari tipi di tariffe disponibili per il passeggero. Un altro vantaggio relativo al frequent flyer è l'upgrade gratuito alla prima classe (Ratliff, Vinod (2005). A seconda della classe tariffaria prenotata, un passeggero potrebbe avere diritto ad un upgrade gratuito di prima classe o riscattare miglia per l'upgrade. Per la maggior parte delle compagnie aeree, il passeggero deve essere prenotato al di sopra di un determinato livello di classe tariffaria per poter beneficiare di questi vantaggi (Ratliff, Vinod (2005).

La rimborsabilità del biglietto è un'altra importante "fence" implementata dalle compagnie aeree di tutto il mondo per aiutare a segmentare il mercato. La regola generale è che le classi tariffarie più alte avranno la piena rimborsabilità del biglietto; ciò consente al passeggero di cancellare una prenotazione e ricevere un rimborso completo (Vanish, Fleming, 2013). Pertanto, il biglietto rimborsabile offre al passeggero una maggiore flessibilità ed è diretto ai viaggiatori più sensibili al tempo. Le classi di tariffa inferiore di solito non forniscono un rimborso a meno che non ci siano circostanze attenuanti (Vanish, Fleming, 2013).

Analogamente alla rimborsabilità del biglietto, le commissioni di cambio sono un'altra importante "fence" per la gestione delle entrate utilizzata per differenziare i viaggiatori in base alla loro sensibilità al tempo, come l'opzione di poter cambiare volo a piacimento o a tramite pagamento di una tariffa aggiuntiva

Di solito la classe tariffaria più alta consente la massima flessibilità ed è ambita dai passeggeri business il cui programma può cambiare con breve preavviso. Dall'altro lato, alcune delle classi tariffarie più basse potrebbero anche non consentire alcuna modifica di programma (Vanish, Fleming, 2013).

La gestione dei programmi di volo della compagnia aerea è l'ultima delle fances utilizzate per gestire le entrate. Poiché i diversi tipi di passeggeri hanno modelli di viaggio differenti, le compagnie aeree possono allocare in modo più redditizio posti a sedere ad alta e bassa tariffa se conoscono la composizione del volo (*seat allocation*). Ad esempio,

i viaggiatori attenti al tempo potrebbero desiderare una partenza mattutina e un ritorno serale in modo da poter utilizzare una giornata intera. Pertanto, la compagnia aerea potrebbe scegliere di limitare il numero di voli a tariffa ridotta per uno stesso viaggio di andata e ritorno (Vanish, Fleming, 2013). I passeggeri per il tempo libero manifestano, invece, diversi modelli di viaggio, come la flessibilità delle date di partenza e di ritorno. Per tale motivo le compagnie spesso propongono offerte speciali in varie località turistiche per una settimana o sconti last minute.

Utilizzando i vari tipi di controllo, gli analisti della gestione delle entrate sono in grado di aprire e chiudere scorte di tariffa per adeguarsi alla domanda del volo. I prezzi per i voli vengono adeguati rispetto alla normale curva di prenotazione per il volo, sulla base della domanda storica.

Una normale curva di prenotazione viene generata assumendo che gli acquisti di biglietti seguano una normale distribuzione storica e gli ultimi posti dell'aeromobile siano acquistati poco prima dell'orario di partenza. (Vasigh, Fleming Tacker, 2013).

Possono verificarsi degli scostamenti tra la capacità di carico e le prenotazioni effettive, che se negative, indicano la presenza di posti vuoti su un aereo. Il fenomeno viene chiamato “spoilage", e le compagnie tendono a contenere questa situazione poiché un posto vuoto non fornisce entrate e, con tutta probabilità, si sarebbe potuto vendere se il prezzo fosse stato corretto. Lo spoilage, quindi può essere il risultato di prezzi troppo alti di una determinata classe tariffaria, in relazione al mercato. Se ciò si verifica, l'analista delle entrate avrà a disposizione due soluzioni: o ridurre il prezzo medio del biglietto o aprire alla vendita le classi di tariffa inferiore, al fine di ridurre il potenziale spoilage (Vasigh, Fleming Tacker, 2013).

La situazione inversa si verifica, invece, quando tutti i posti vengono acquistati prima della partenza del volo. Questa situazione, chiamata "spillage", rappresenta ugualmente un problema per la compagnia aerea che preferisce conservare dei posti vuoti da vendere all’ultimo momento per quei passeggeri disposti a pagare la tariffa piena. Se questo dovesse verificarsi, allora la compagnia aerea subirebbe delle potenziali perdite di entrate. Lo spillage è il risultato di tariffe medie troppo basse per il volo, che portano a una curva di prenotazione al di sopra della normale curva di prenotazione. Sia lo spoilage che lo spillage sono fonte di preoccupazione per gli analisti delle entrate che devono bilanciare

la linea sottile tra entrambi i problemi per raggiungere una curva di prenotazione normale ideale (Vasigh, Fleming Tacker, 2013).

Una terza situazione si può verificare quando la compagnia aerea vende più posti passeggeri rispetto alla sua reale capacità. Questa situazione, chiamata "overbooking", è un evento normale, poiché una percentuale probabilistica di passeggeri, detti no show, di solito non si presenta al gate (Hind, Kitching, 2016). Le compagnie aeree stabiliscono regolarmente limiti di prenotazione che superano la capacità dell'aeromobile al fine di massimizzare le entrate.

Se il tasso medio di no show su una rotta è del 10%, la compagnia aerea può vendere il 5% di posti in più di quanto non abbia effettivamente, per garantire che il volo sia quasi pieno. In Europa è garantito un risarcimento, ai passeggeri che restano a terra (Hind, Kitching, 2016).

Altri modelli di gestione delle entrate includono l'utilizzo del point-of-sale pricing, tecnica in base alla quale una compagnia aerea cerca di addebitare una tariffa più elevata in un particolare mercato perché sa che i clienti di quel paese o città hanno un reddito disponibile maggiore di altri: oppure l'utilizzo di prezzi speciali per eventi, dove eventi unici (conferenze, eventi sportivi o anche un grande evento sociale come un matrimonio importante) creano un picco della domanda; ed inoltre, nel tentativo di attirare traffico da operatori rivali, una compagnia aerea con sede nel paese A potrebbe far pagare una tariffa inferiore per un viaggio da un Paese B ad un Paese C, se si accetta lo scalo nel Paese A, rispetto a un volo diretto da B a C (Ratliff, Vinod (2005).

# Capitolo 4

# Le nuove frontiere del marketing e la gestione della qualità

## 4.1 Marketing relazionale

Nel corso degli ultimi vent'anni le modalità con cui le imprese più dinamiche e competitive si sono rapportate nei confronti del mercato e dei propri clienti sono profondamente mutate. Come sottolinea Gommesson (2008), fino alla fine degli anni Novanta, le attività di marketing management avevano come obiettivi prevalenti la crescita della quota di mercato, l'acquisizione costante di nuovi clienti o l'apertura di nuovi canali di vendita; negli ultimi tempi, invece si è avvertita l'esigenza di spostare il fulcro delle attività dalla massimizzazione delle singole transazioni nel breve periodo e dalle altre pratiche del marketing di conquista, alla costruzione di un rapporto a lungo termine con i clienti siano essi acquisiti e potenziali. Quindi non si è modificato il ruolo e il peso che la domanda aveva nei processi di programmazione strategica e in generale di marketing management, ma è cambiato il concetto stesso di "cliente": una persona, fisica o giuridica, di cui si devono conoscere l'intero paniere di esigenze e aspettative, e di cui è utile stimare il valore, non solo economico, che può generare in tutto il ciclo di relazione, soprattutto nel medio-lungo periodo (Gommesson, 2008).

Nel campo del marketing esistono diverse teorie per chiarire il concetto di "marketing relazionale". Negli ultimi due decenni, molti ricercatori hanno evidenziato come sia in atto, in maniera sempre più evidente, un processo di spostamento dal marketing transazionale a quello relazionale. L'importanza di questo cambiamento risiede nel mutato paradigma di approccio al cliente che dalla costruzione di relazioni a breve termine è passato alla costruzione di relazioni clienti a lungo termine. Christopher, Payne & Ballantyne (1991) hanno mostrato le differenze tra il marketing relazionale che riguarda la creazione di relazioni con i clienti e il marketing transazionale che si concentra sulla vendita e sul marketing tradizionale. Hanno sottolineato che il marketing delle

relazioni ha un orientamento a lungo termine piuttosto che un orientamento a breve termine. La Tab. 4.1 mostra le differenze tra marketing transazionale e marketing relazionale.

**Tab. 4.1.** Marketing transazionale e marketing relazionale

| **Marketing transazionale** | **Marketing relazionale** |
|---|---|
| Concentrarsi sulla vendita singola | Concentrati sulla fidelizzazione dei clienti |
| Orientamento sulle caratteristiche del prodotto | Orientamento sui valori del cliente |
| Scala temporale di breve periodo | Scala temporale di lungo periodo |
| Poca enfasi sul servizio clienti | Grande enfasi sul servizio clienti |
| Impegno limitato del cliente | Elevato impegno del cliente |
| Moderato contatto con il cliente | Elevato contatto con il cliente |
| La qualità come preoccupazione della produzione | La qualità come la preoccupazione di tutti |

Fonte: adattamento da Christopher, Payne e Ballantyne, 1991

Con l'avvento di Internet e della globalizzazione, i mercati sono diventati sempre più competitivi, e, pertanto, è fondamentale creare e mantenere relazioni commerciali a lungo termine tra fornitori di servizi, partner economici e clienti a vari livelli del canale di marketing e costruire un ambiente di business più ampio. È ovvio che sviluppare rapporti più stretti con i clienti e farli diventare clienti fedeli è uno degli obiettivi vitali del marketing. Quindi, secondo Christopher, Payne e Ballantyne (1991), il marketing relazionale può essere visto come l'istituzione e il mantenimento della relazione tra un'organizzazione e i suoi clienti nel lungo periodo.

Altre definizioni del marketing relazionale mettono in evidenza il processo di costruzione di una relazione stabile e duratura tra fornitore e cliente. Così Morgan e Hunt (1994), secondo i quali esso è rappresentato da "tutte le attività di marketing volte a stabilire, sviluppare e mantenere uno scambio relazionale di successo".

Morris, Brunyee e Page (1998) lo hanno definito come "un orientamento strategico adottato da entrambe le organizzazioni acquirente e venditore, che rappresenta un impegno per una collaborazione a lungo termine reciprocamente vantaggiosa."

Seguendo Grönroos (1994), "il marketing delle relazioni consiste nell'identificare e stabilire, mantenere e migliorare e, quando necessario, interrompere i rapporti con i clienti

e le altre parti interessate, con un profitto tale da soddisfare gli obiettivi di tutte le parti coinvolte; e questo viene fatto attraverso lo scambio reciproco e l'adempimento delle promesse ".

Secondo Shaw (2016) "il marketing relazionale è una filosofia di marketing in base alla quale un'azienda dà uguale o maggiore enfasi al mantenimento e al rafforzamento delle sue relazioni con i suoi clienti esistenti così come alla ricerca necessaria di nuovi clienti".

Dalle definizioni, si evidenzia che il marketing relazionale è inteso come un orientamento strategico focalizzato sullo sviluppo della fedeltà dei clienti. In altre parole, l'obiettivo del marketing relazionale è costruire relazioni a lungo termine con i clienti piuttosto che attrarne di nuovi.

Tuttavia, tutte le aziende, le compagnie aeree incluse, perdono inevitabilmente alcuni dei loro clienti ogni anno. Alcuni non viaggeranno più per affari perché andranno in pensione, altri ancora potrebbero incappare in disservizi e ritardi a volte inevitabili per l'azienda e quindi potranno decidere di cambiare definitivamente compagnia, perché vittime di una esperienza negativa, altri ancora abbandoneranno la compagnia senza un motivo logico (Hoang, 2015). Pertanto, la ricerca di nuovi clienti dovrà essere comunque intensa e continua.

Nonostante ciò, è l'enfasi che si dà al mantenimento della propria clientela il punto cruciale per le compagnie aeree. Il mercato dei viaggi aerei d'affari, ad esempio, è costituito da un numero relativamente piccolo di persone, ognuna delle quali vola molto. Una compagnia aerea che riesca a carpire la fiducia di un passeggero business sin dai suoi primi viaggi di lavoro otterrà somme sostanziali se sarà in grado di mantenere tale relazione durante tutto l'arco della vita lavorativa del cliente. Allo stesso modo, una compagnia aerea che non riesca ad ottenere tale lealtà avrà registrato una grave perdita (Hoang, 2015).

### *4.1.1 I vantaggi del marketing relazionale*

Al di là dell'intensità di adozione di pratiche relazionali, le imprese che riescono a prolungare nel tempo le relazioni con i propri clienti profittevoli, sono anche quelle che presentano maggiori tassi di crescita della redditività complessiva (Hoang, 2015).

Già a partire dagli anni '90, è stato dimostrato, analizzando il reddito medio per cliente, che la redditività complessiva di un'impresa aumenta quasi esponenzialmente con

l'aumentare della durata delle relazioni che intrattiene con la propria clientela (Show, 2007).

L'esistenza di un legame tra la durata delle relazioni e la redditività complessiva può essere attribuita a una serie di aspetti, tra cui i più rilevanti riguardano:

1. la riduzione dei costi;
2. l'aumento dei ricavi;
3. l'incremento delle risorse immateriali.

Innanzitutto, va considerato che consolidare la relazione con i clienti, soprattutto quando quest'ultima si basa su una reciproca soddisfazione, implica una maggiore disponibilità da parte della clientela ad:

- indirizzare il proprio portafoglio verso offerte a più alto prezzo o valore (cosiddetto upselling);
- ad acquistare soluzioni a più alto margine per l'impresa (cosiddetto trading up).

Inoltre, in aggiunta a queste due ipotesi, l'impresa può ulteriormente accrescere i ricavi avendo la possibilità di sviluppare con maggior efficacia azioni di cross selling, ovvero proporre al cliente fedele un mix di prodotti/servizi aziendali aggiuntivi a quelli già acquistati e in tal modo far crescere il valore e i margini complessivi della relazione.

Margini maggiori possono derivare anche da una minore presenza di politiche promozionali o sconti sul segmento target primario; in particolare in quei mercati dove la competizione si gioca nel sottrarre clienti dai concorrenti, i clienti fedeli non necessariamente potrebbero costituire il target primario di azioni promozionali (sconti) aggressive, giacché queste ultime sono generalmente rivolte all'acquisizione di nuovi clienti.

Anche riguardo ai costi ci sono dei vantaggi immediati nel gestire i clienti acquisiti rispetto alle altre tipologie di clienti. Innanzitutto, è stato dimostrato che i costi per mantenere un cliente sono significativamente minori rispetto a quelli necessari per acquisirne uno nuovo (Jagdish, Parvatiyar, 2000). Inoltre, i costi di promozione sono in genere più bassi, in quanto le imprese, essendo già note al cliente, possono orientare le proprie attività di comunicazione verso obiettivi "comportamentali" (e quindi di stimolo all'acquisto) e ridurre di molto quelle rivolte invece a obiettivi meramente "informativi" (Jagdish, Parvatiyar, 2000).

Infine, i clienti fedeli, rispetto a quelli neo-acquisiti, consentono all'impresa anche altri

vantaggi di natura prevalentemente immateriale, la cui quantificazione economica non sempre risulta immediata e agevole. Innanzitutto, quando un cliente vive una relazione pienamente soddisfacente con l'impresa fornitrice è abbastanza probabile che comunichi la propria situazione ad altri clienti, e in tal modo li incoraggi verso i prodotti aziendali: questo flusso di comunicazione, basato essenzialmente sul passaparola, se assume una consistenza significativa, potrebbe contribuire notevolmente al miglioramento dell'immagine aziendale e della reputazione nei mercati in cui opera l'impresa. Tutto ciò risulta ancor più significativo, se il processo si attiva attraverso i social network, o tramite quegli strumenti in grado di connettere facilmente migliaia di potenziali consumatori (Shaw 2007).

Un altro vantaggio per l'impresa, di natura immateriale, riguarda la possibilità di sviluppare più facilmente soluzioni innovative. Soprattutto quando l'impresa adotta processi di interconnessione e di coinvolgimento dei clienti nei processi di sviluppo e miglioramento dei prodotti, in una sorta di mutuo scambio di ruoli, il cliente può proporre o spingere verso soluzioni migliorative che in tal modo incrementano la propensione all'innovazione e quindi la competitività stessa dell'impresa (Show, 2015).

In ultimo, un aspetto non trascurabile riguarda l'effetto della soddisfazione e della fedeltà della clientela sul clima interno all'impresa e sulla conseguente maggiore soddisfazione dei dipendenti, soprattutto quelli che operano al front office.

### *4.1.2 Le componenti del marketing relazionale*

L'elemento principale per la elaborazione di una strategia orientata alla creazione di relazioni, è la conoscenza. Per tale ragione diventa fondamentale per le compagnie aeree acquisire dati ed informazioni sulle abitudini e le preferenze dei loro principali clienti, nonché sulla natura della relazione che intercorre tra la compagnia ed i propri clienti (Gummesson, 2008).

Per raggiungere tale obiettivo le compagnie si avvalgono di appositi strumenti gestionali denominati *customer* database o *customer information file*, in grado di raccogliere ed elaborare informazioni sui clienti in modo sistematico, lungo tutto il ciclo di acquisto (Show, 2007).

L'aspetto complesso di tali database riguarda la capacità di far confluire una quantità enorme di dati, provenienti da fonti e contesti diversi, in un unico collettore, e

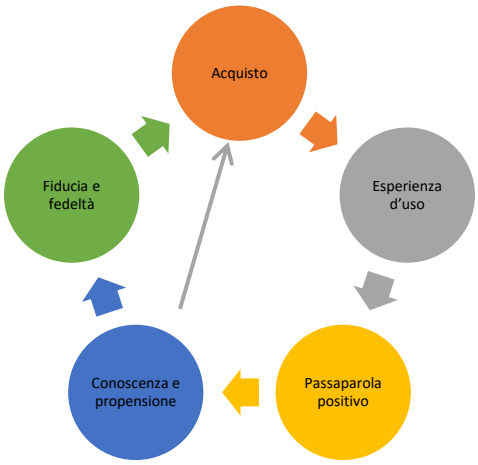
successivamente trasformare i dati in informazioni utili ai marketing manager.

Senza dubbio, una delle principali fonti è rappresentata dalla funzione amministrativa contabile dell'impresa, considerato che è sempre necessario conoscere i comportamenti di acquisto e di conseguenza posizione economico-finanziaria dei clienti (Iasevoli, 2013). Tali dati possono essere ulteriormente integrati con quelli raccolti dai servizi di assistenza al cliente (customer service, call center, ecc.) e direttamente dal cliente, tramite i moduli di registrazione on e off line. I Frequent Flyers, ad esempio, forniscono alle compagnie aeree una serie di informazioni spontanee, in merito alle loro abitudini di volo e alle loro preferenze.

Le compagnie quindi devono raccogliere quante più informazioni possibili sulle attività, su cosa, dove, come e quando il cliente acquista, per quali rotte quale classe e a quali tariffe. Solo così potranno distribuire materiale informatico rispondente alle esigenze dei propri clienti.

Al fine di rendere quanto più efficiente ed efficace possibile il customer database, è opportuno che le compagnie aeree trovino il giusto equilibrio tra l'*ampiezza* e la *profondità* dei dati: la prima in particolare interessa il numero di fenomeni da monitorare e le informazioni da produrre, mentre la seconda riguarda il livello di dettaglio dei singoli dati da raccogliere (Iasevoli, 2013). La decisione può risultare complessa soprattutto in quelle situazioni in cui i clienti interagiscono con l'impresa in diversi momenti del ciclo di acquisto e, soprattutto, anche con diversi canali di contatto. Il ciclo di relazione, infatti, può essere caratterizzato da diversi momenti: si parte dalle fasi relative alla conoscenza (*awareness*) e all'atteggiamento del cliente nei confronti dei prodotti e delle marche aziendali, e si continua con le fasi più prettamente comportamentali, quali quelle dell'esperienza d'uso e quella relativa alla soddisfazione (Iasevoli, 2013). Come mostra la Fig. 4.1, la relazione solitamente presenta un percorso ciclico laddove, in presenza di elevati livelli di soddisfazione del cliente, le aziende elaborano nuovamente le informazioni relative ai cicli di riacquisto e in tal modo creano relazioni basate sulla fiducia e sulla fedeltà.

**Fig. 4.1.** Le fasi del ciclo di relazione




Fonte: Nostra rielaborazione da Iasevoli, 2013

### *4.1.3 Gli strumenti di gestione delle relazioni*

Le compagnie aeree, considerata dell'importanza di una gestione efficace e delle azioni di controllo sulle relazioni con i clienti, al fine di limitare la costante mobilità dei clienti, fenomeno tipico dei mercati più competitivi, hanno messo in atto nuove azioni di fidelizzazione che si basano sul valore generato nel tempo dai singoli clienti.

Gli innumerevoli strumenti relazionali possono essere classificati in due macro-categorie in base ai benefici offerti ai clienti (Iasevoli, 2013):

- ❖ strumenti che offrono prevalentemente benefici di natura economica, come ad esempio i servizi aggiuntivi gratuiti, premi o sconti economici, eccetera;
- ❖ strumenti che offrono benefici di natura prevalentemente immateriale e sociale, come ad esempio le partecipazioni a forum, l'iscrizione a club, premi per la partecipazione a eventi, eccetera.

Un ulteriore classificazione può essere fatta in base al momento in cui viene erogato il beneficio (Iasevoli, 2013). Qui si mettono a confronto strumenti che forniscono un vantaggio immediato al cliente rispetto a quelli che invece richiedono un periodo più ampio (ad esempio i programmi fedeltà) prima che il cliente ne possa ottenere il beneficio. Sulla base degli obiettivi di gestione e di ottimizzazione delle relazioni, si possono immaginare tre differenti categorie (Iasevoli, 2013):

- ❖ strumenti finalizzati all'allungamento della durata della relazione, che corrispondono ai tentativi di consolidare la fedeltà e la probabilità che il cliente continui il più a lungo possibile la relazione con l'impresa;

- ❖ strumenti finalizzati ed estendere l'ampiezza della relazione, che interessano le modalità per favorire il cosiddetto cross-bying vale a dire l'acquisto da parte del cliente di prodotti/servizi aziendali differenti da quelli già utilizzati;
- ❖ strumenti finalizzati a estendere la profondità della relazione, cioè che favoriscono una frequenza di uso e di acquisto più intensa o comunque che riguardano le decisioni di aggiornare o acquistare prodotti premium price rispetto a quelli di minor costo.

Se invece la prospettiva diventa quella del grado di impatto organizzativo e della capacità di sfruttare azioni strategiche o tattiche, tenendo conto della fase della relazione e delle risposte attese (azioni pro-attive o reattive), allora si possono identificare quattro differenti macro-categorie di azioni (Iasevoli, 2013):

- ❖ strategiche-proattive, ovvero strumenti che perseguono la finalità di gestire il cliente soprattutto nelle prime fasi della relazione e ad accrescere il valore erogato rispetto alla concorrenza (ad esempio welcome call, istruzioni personalizzate all'uso, strumenti informativi dedicati, ecc.) o a prevenire problemi o intenzioni di abbandono (customer club, panel, forum clienti, ecc.) o comunque ad accrescere la percezione e la soddisfazione nei confronti delle prestazioni ricevute (incentivi al riacquisto, iniziative di member get member, ecc.);
- ❖ strategiche-reattive, cioè azioni finalizzare a una gestione tempestiva e personalizzata di un eventuale problema procurato del cliente; si includono in questa categoria le azioni di gestione dell'assistenza e dei reclami al customer service, le operazioni di rifacimento e sostituzione dei prodotti;
- ❖ tattiche proattive, ovvero anche azioni finalizzate a ridurre il cosiddetto "attrition" anche creando barriere al passaggio verso un altro concorrente. In quest'ultima categoria rientra la maggioranza dei programmi di fidelizzazione tradizionali, come le iniziative di bundling di prodotto/servizio o di cliente (si tende a legare fra di loro i clienti appartenenti allo stesso nucleo familiare, alla stessa azienda, ecc.), o l'innalzamento dei cosiddetti costi di transazione (penali, vincoli temporali di contratto, ecc.);
- ❖ tattiche-reattive, di cui fanno parte le classiche azioni di gestione autorevole di un'eventuale disdetta. Rientrano in questo ambito, ad esempio, le telefonate o programmi di mailing molto personalizzati tesi sostanzialmente a ridurre l'insoddisfazione dei clienti e quindi l'eventuale passaparola negativo o anche quelle

azioni finalizzate a recuperare i clienti (cosiddette azioni win-back) basate sull'offerta di soluzioni più vantaggiose per il cliente.

## 4.2 Marketing esperienziale

Il marketing esperienziale è un nuovo modo di rapportarsi con il mercato che mette al centro non tanto il prodotto/servizio, ma il consumatore e più precisamente le sue esperienze. Obiettivo delle strategie di questo tipo di marketing è identificare che tipo di esperienza valorizzerà al meglio i beni e i servizi dell'impresa. Nel marketing, quindi, il riferimento all'esperienza del consumatore è utile non tanto per definire una nuova forma di produzione delle imprese che si sostituisce ai prodotti ed ai servizi, quanto piuttosto per segnare un *cambiamento di prospettiva* rispetto ad altri modelli.

Citando Pine e Gilmore (2000), l'azienda diventa una vera e propria "regista di esperienze", non vende più solamente beni o servizi, ma vende l'esperienza che ne deriva. Esperienza che è ricca di sensazioni e che viene creata dal cliente, per cui ha un valore personale. Le imprese "mettono in scena un'esperienza ogniqualvolta coinvolgono i clienti entrando in contatto con loro in modo personale e memorabile. Sicché il valore dell'esperienza è dato dalla sua "memorabilità" ottenuta spesso con azioni e processi di spettacolarizzazione.

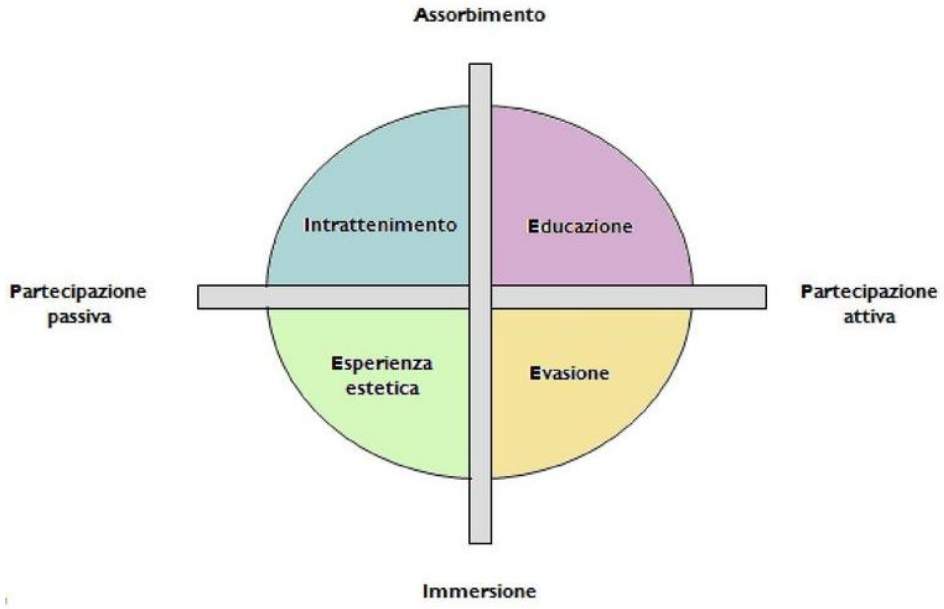
Diventa, quindi, sempre più importante la personalizzazione dell'offerta e l'instaurazione di una relazione con il cliente. L'esperienza, infatti, si forma su base personale, e dipende dai propri gusti e dalle proprie esigenze. Il consumatore non acquista solo il prodotto o servizio, ma acquista anche l'esperienza che ne può trarre. Il consumatore non è razionale nelle sue scelte d'acquisto ma è motivato anche da fattori emotivi, è alla ricerca di esperienze d'acquisto e di consumo che siano coinvolgenti e piacevoli (Perini, 2018). Non è più interessato solamente alla massimizzazione dell'utilità d'acquisto, ma per soddisfare bisogni e desideri cerca esperienze d'acquisto che lo coinvolgano e lo rendano protagonista della scelta fatta. Acquista un prodotto non solo per soddisfare un bisogno funzionale, ma anche per trovare appagamento nel suo utilizzo. Secondo Pine e Gilmore (2000), l'esperienza è una nuova tipologia di offerta che si va ad aggiungere a commodity (materiali fungibili), beni (manufatti tangibili) e servizi (attività intangibili).

Le esperienze sono eventi memorabili che coinvolgono sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo. Le esperienze, secondo Pine e Gilmore (2000),

possono poi essere classificate in base alla partecipazione attiva o passiva da parte degli individui e al loro tipo di connessione con l'evento ed essere distinte in:

- ***esperienze di intrattenimento*** in cui gli individui assorbono passivamente quello che accade attraverso i sensi (esempio ascoltare della musica)
- ***esperienza educativa*** in cui gli individui assorbono l'evento partecipandovi attivamente con corpo e mente (es. formazione)
- ***esperienza estetica*** in cui gli individui si immergono fisicamente in un evento restando però passivi (es. osservare il sole che sorge in spiaggia)
- ***esperienza di evasione*** in cui gli individui sono immersi nell'esperienza e partecipano in maniera attiva (e. giocare al casinò)

**Fig. 4.2.** Gli ambiti dell'esperienza




Fonte: adattato da Pine e Gilmore (2000)

Secondo Schmitt (2015), "le esperienze sono eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing pre e post acquisto. Le esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e risultano spesso dall'osservazione diretta o dalla partecipazione ad eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali".

Quindi, in generale, le esperienze non sono auto generate ma indotte dall'esterno con stimoli di varia natura. Secondo Schmitt (2015) esistono 5 diversi tipi di esperienza che lui definisce SEM (Strategic Experiential Modules):

*Sense*: esperienze che smuovono l'apparato sensoriale dei clienti (gusto, olfatto, tatto, udito e vista) Il marketing del *Sense* fa ricorso ai sensi ed ha lo scopo di creare esperienze sensoriali tramite la vista, l'udito, il tatto, l'olfatto ed il gusto; può essere usato per distinguere aziende e prodotti, per motivare i clienti ed aggiungere valore ai prodotti.

*Feel:* creare o rievocare esperienze affettive legate alla marca stimolando i sentimenti interiori del consumatore Il marketing del *Feel* fa riferimento ai sentimenti interiori dei clienti ed ha lo scopo di creare esperienze affettive che variano da umori leggermente positivi a forti emozioni di gioia; la maggior parte delle emozioni, infatti, ha luogo durante il consumo, e la pubblicità emozionale tradizionale non è quasi mai appropriata perché non si rivolge ai sentimenti dei consumatori. Perché questo tipo di marketing sia utile allora bisogna capire profondamente gli stimoli che possono suscitare certe emozioni.

*Think*: creare stimoli ed esperienze per la mente stimolando le capacità intellettive e creative dell'uomo e le sue abilità di problem solving Il marketing del *Think* fa ricorso all'intelletto e ha l'obiettivo di creare esperienze cognitive e di problem-solving che impegnino i clienti dal punto di vista creativo; fa quindi ricorso al pensiero dei clienti tramite la sorpresa, l'intrigo e la provocazione. Le campagne del *Think* sono molto usate per i prodotti tecnologici, ma non si limitano a questi: vengono usate anche nel design dei prodotti, nella comunicazione ed in molte altre industrie.

*Act*: esperienze che coinvolgono la fisicità, gli stili di vita e le interazioni. Il marketing dell'*Act* ha l'obiettivo di influire sulle esperienze corporee, gli stili di vita e le interazioni. Tale approccio è volto a migliorare la vita dei consumatori consolidando le loro esperienze fisiche e mostrando loro stili di vita, interazioni e modi di agire alternativi. Spesso i cambiamenti negli stili di vita hanno carattere motivazionale, emozionale e spontaneo e sono provocati da star del cinema o atleti famosi.

*Relate*: esperienze che risultano dal porsi in relazioni con altri individui e altre culture. Il marketing del *Relate* contiene aspetti del marketing del *Sense*, del *Feel*, del *Think* e dell'*Act*, ma non riguarda soltanto i sentimenti personali dei clienti, piuttosto mette loro in relazione con altri individui e altre culture, stili di vita, e senso di appartenenza ad un gruppo.

Quello che accomuna Schmitt (2015), Pine e Gilmore (2000) è la necessità di accrescere il valore dell'offerta attraverso elementi esperienziali che riescano a coinvolgere il cliente e a creare un forte legame tra lui e il brand.

Le compagnie aeree, hanno compreso da tempo l'importanza di collegare il proprio marchio ad una esperienza unica per il cliente, e di creare così un legame forte con il proprio mercato di riferimento.

Ogni compagnia aerea ha una propria strategia e di conseguenza una propria identità, che costruisce attraverso il suo marketing, dato che la *brand experience* e la personalità della compagnia aerea sono connesse (Brakus et al., 2009). In accordo con Kuster et al. (2009), l'immagine del marchio è importante e un'immagine positiva crea piacere e stimolo per il cliente, influenzandone direttamente l'acquisto. I clienti devono riconoscere il marchio attraverso l'attività esperienziale (Norén, 2012), per questo è indispensabile mantenere una propria personalità ed identità poiché il posizionamento del brand si basa sulle caratteristiche emozionali a lui direttamente associate dal cliente.

Le iniziative esperienziali implicano l'offerta ai clienti di un'esperienza fisica o emotiva del marchio attraverso l'esposizione diretta e l'interazione con esso. Nonostante ogni compagnia aerea abbia la propria immagine e personalità le accomuna il fatto che i clienti richiedono attenzione, esperienze, stimoli ed emozioni multisensoriali (Lafrouji, El Ouassi, Bouthara Anhyne, n.d.). Sulla scia di quanto orami universalmente sostenuto in merito al coinvolgimento dei 5 sensi nelle decisioni di acquisto dei consumatori, le compagnie aeree stanno mettendo in piedi, da diversi anni, iniziative di experential marketing, sempre più stimolanti e coinvolgenti.

Il senso principale attraverso il quale le persone percepiscono l'ambiente circostante è la vista, elemento che può essere facilmente sollecitato già da un particolare arredamento o allestimento decorativo (Air France con il volo AF351 a Toronto ha creato un falso corridoio aeroportuale, Easy Jet ha stabilito un gigantesco giocattolo "indovina chi?". In aeroporto, British Airways fa utilizzare occhiali per la realtà virtuale). E, anche se l'obiettivo principale delle azioni di marketing esperienziale non è rivolto a sollecitare la vista, bisogna tenere in considerazione che qualunque cosa facciano i passeggeri guardano sempre in giro (Davidge, 2015).

L'udito è altrettanto importante tant'è vero che le compagnie aeree trasmettono una musica specifica in sottofondo per accompagnare le immagini relative alla descrizione

della compagnia. Air France, ad esempio, riproduce una musica alquanto stressante per caricare emotivamente i passeggerei che giocavano con la up Upgrade Challenge, grazie alla quale 15 minuti prima dell'imbarco possono competere con gli altri passeggeri del volo per vincere un upgrade alla business class appena inaugurata dalla compagnia aerea. Molte delle azioni di marketing esperienziali delle compagnie aeree sono guardate in diretta dalla folla, per cui i testimoni oltre a vedere ascoltano il messaggio (Davidge, 2015).

Il *tatto* è un senso coinvolto in quasi tutte le azioni di marketing esperienziale, che richiedono l'uso di dispositivi (telefoni e computer). British Airways, ad esempio, ha installato un simulatore di volo, normalmente riservato all'allenamento dei piloti professionisti, in Victoria Station a Londra, mettendo in palio dei biglietti per destinazioni diverse. Dopo il successo di questo evento esperienziale, le compagnie aeree britanniche hanno deciso di installare un simulatore di volo permanente a pagamento a Hatton Cross. L'olfatto e il gusto sono più insoliti e sono coinvolti solo quando l'esperienza offre cibi, bevande o odori speciali per immergere completamente il cliente nell'azione di marketing esperienziale (Spangenberg, Crowley, & Henderson, 1996). È ad esempio il caso del volo AF 351 di Air France, in cui la compagnia ha offerto cibi e bevande francesi (macaron e champagne) per ricordare il paese. Sempre Air France con Capodanno cinese ha sorpreso in aereo i suoi clienti, in volo per la Cina, con regali, biglietti di auguri, dolci, esclusivi portafortuna e intrattenimento musicale, cibo e bevande cinesi per augurare loro un felice anno nuovo Il personale parlava cinese con i passeggeri e la sala partenze era decorata con dettagli cinesi (Davidge, 2015).

Dal punto di vista dell'esperienza emozionale enorme coinvolgimento viene dato al pensiero, alle sensazioni, alle azioni, alla relazione, e alla fedeltà.

Per quanto riguarda la sensazione, le compagnie aeree conquistano la simpatia dei clienti. Secondo Lenderman e Sanchez (2008), l'emozione positiva è un elemento vitale dell'esperienza. La compagnia aerea KLM ha organizzato una campagna promozionale chiamata "a sorpresa" con la quale, attraverso i social network ha raccolto informazioni sui passeggeri, per consegnare loro un regalo in aeroporto.

Air France nell'evento del 24 ottobre 2013, mise in palio un biglietto da Toronto per Parigi sul volo AF351. I partecipanti potevano registrarsi gratuitamente alla competizione e ricevere in cambio una carta d'imbarco online. Si sarebbero dovuti presentare il giorno

dell'evento, nel punto di incontro (David Pacaut Square), con la loro carta d'imbarco e i bagagli, pronti per volare a Parigi. Erano presenti quasi 600 persone, pronte a lasciare Toronto. In David Pacaut Square, Air France ha riprodotto un vero e proprio setting aeroportuale con assistente di volo, vere segnalazioni, annunci, tutto ciò che potesse rievocare l'atmosfera dell'aeroporto. Le persone in attesa del controllo passaporto, e dell'estrazione sorseggiavano champagne e mangiavano macarones, blu bianco e rosso (i colori della bandiera francese). Anche durante il volo l'abitacolo dell'aereo era di colore blu bianco e rosso, immergendo totalmente i passeggerei nell'atmosfera francese.

Vengono spesso utilizzate iniziative tematiche, che possono essere basate su particolari temi e quindi limitati nel tempo, ma offrono un modo efficace e divertente di coinvolgere le persone. Le iniziative tematiche possono anche essere basate su un famoso film o personaggio. Nel dicembre 2014 Eva Air, con sede a Taipei, ha lanciato un aereo a tema Hello Kitty per le rotte tra Los Angeles e Parigi a Taiwan, mentre Brussels Airlines ha lanciato un velivolo a tema Tintin nel 2015 che ha chiamato "Rackham", uno squalo lungo 37 m dipinto lungo la sua fusoliera ispirato al sottomarino a forma di squalo del professor Calculus nell'avventura dei cartoni animati Tintin. Anche le parole "Vi portiamo a casa di Tintin" stampate lungo la fusoliera facevano parte degli sforzi della "compagnia belga" di posizionare il vettore come ambasciatore volante per il Belgio.

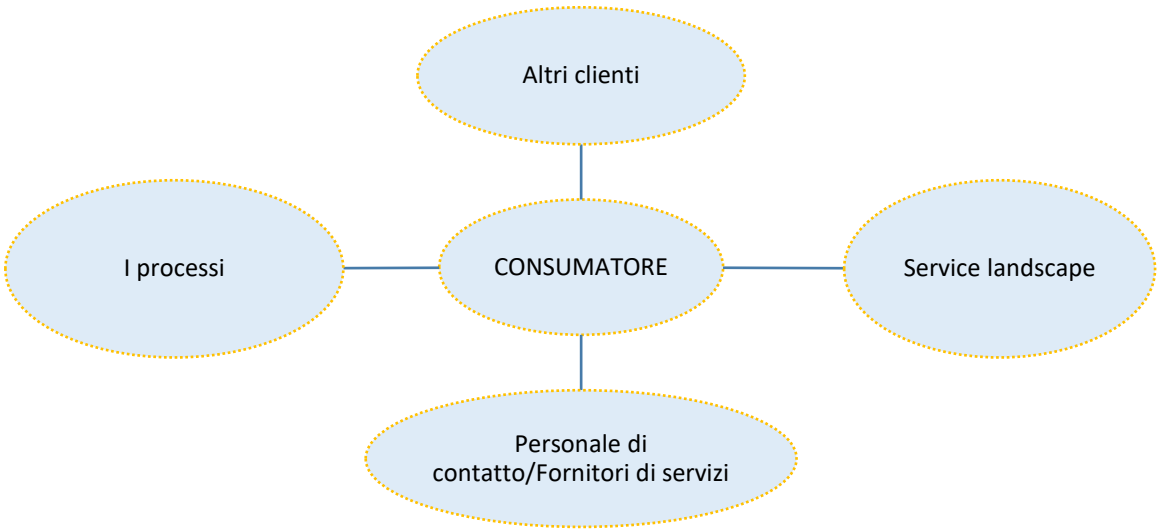
Secondo Schmitt (1999), il pensiero richiama l'immaginazione, la fantasia e la creatività dei clienti. Quando le compagnie aeree organizzano una competizione (challenge), il cliente inevitabilmente partecipa per vincere, controllando meno il comportamento e dando più spazio alle emozioni. Secondo Shaw (2007), un cliente vive un'esperienza quando il suo comportamento è guidato dalle emozioni, quindi in tutte le azioni di marketing esperienziale.

Il successo dell'esperienza, quindi, sta nel coinvolgimento dei consumatori nelle attività, piuttosto che nel semplice intrattenimento. Di conseguenza, più coinvolgente sarà l'esperienza, maggiore sarà la *lealtà* del cliente nei confronti della compagnia (Mascarenhas, Kesavan e Bernacchi, 2006). In tal modo, le compagnie aeree creano attaccamento emotivo nei clienti attraverso la partecipazione e l'immersione in una l'esperienza non legata alla vendita del servizio. Ad esempio, KLM ha sviluppato un forte legame con i suoi clienti attraverso i social network. Air France ha usato la nostalgia e la memoria per conquistare e fidelizzare gli utenti cinesi.

## 4.3 Il modello di erogazione

Da quanto appena esposto è evidente che ciò che acquista un consumatore non è tanto un servizio, quanto piuttosto una esperienza, la cui percezione, positiva o negativa, dipende da una serie di elementi visibili e non visibili, nonché da condizionamenti e credenze personali (Bitner, 1992). Mentre nei beni la componente visibile è più evidente ed intrinsecamente legata alla natura materiale del prodotto, per i servizi la percezione della qualità è affidata ad elementi accessori al servizio stesso, che ne costituiscono però parte integrante (Bateson, 1992). Uno strumento semplice ma efficace per illustrare i fattori che influenzano direttamente l'esperienza del servizio è il modello di erogazione del servizio (*servuction model*), rappresentato sinteticamente in Fig. 4.3:

**Fig. 4.3.** Il modello di erogazione del servizio




Fonte: Hoffman, Bateson, Iasevoli. (2007)

Esso consiste di quattro fattori che possono essere suddivisi in visibili e non visibili:

- ambiente di erogazione (visibile);
- personale di contatto/fornitori di servizi (visibili);
- altri consumatori (visibili);
- i processi (invisibili).

### 4.3.1 Il servicescape

Booms e Bitner hanno definito “servicescape” l’ambiente nel quale un servizio è assemblato e nel quale il venditore e il cliente interagiscono, combinato con la parte tangibile che facilità la performance e la comunicazione del servizio.

La capacità dell'ambiente fisico di influenzare i comportamenti e di creare un'immagine è particolarmente evidente per le imprese di servizi come hotel, ristoranti, uffici professionali, banche, negozi al dettaglio e ospedali (Baker 1987, Bitner 1986, Booms e Bitner 1982, Kotler 1973; Shostack 1977; Upah e Fulton 1985; Zeithaml, Parasuraman e Berry 1985). Poiché il servizio viene generalmente prodotto e consumato contemporaneamente, il consumatore è "in fabbrica", spesso sperimentando il servizio totale all'interno della struttura fisica dell'azienda. La fabbrica (o il luogo in cui viene prodotto il servizio) non può essere nascosta e può infatti avere un forte impatto sulla percezione del cliente dell'esperienza di servizio. Anche prima dell'acquisto, i consumatori di solito cercano spunti sulle capacità e la qualità dell'azienda (Berry e Clark 1986, Shostack 1977). L'ambiente fisico è ricco di spunti (Rapoport 1982) e può essere molto determinante nel comunicare l'immagine e lo scopo dell'azienda ai propri clienti.

Lo stesso ambiente fisico può influenzare i dipendenti dell'azienda (Baker, Berry e Parasuraman 1988), la loro soddisfazione, produttività e motivazione (Becker 1981, Davis 1984, Steele 1986, Sundstrom e Altman 1989, Sundstrom e Sundstrom 1986, Wineman 1986).

Poiché i servizi generalmente vengono acquistati e consumati contemporaneamente e in genere richiedono un contatto umano diretto, i clienti e i dipendenti interagiscono tra loro all'interno della struttura fisica dell'organizzazione. Idealmente, quindi, l'ambiente dell'organizzazione dovrebbe supportare simultaneamente le esigenze e le preferenze di entrambi i dipendenti e dei clienti.

Una chiara implicazione del modello è che l'impostazione fisica può aiutare o ostacolare il raggiungimento di obiettivi organizzativi interni e obiettivi di marketing esterni.

Come è vero per qualsiasi variabile organizzativa o di marketing, l'importanza dell'impostazione fisica dipende dalla natura del lavoro e dalla natura dell'esperienza di consumo. Tuttavia, non tutte le aziende di servizi e le industrie sono simili (Lovelock 1983, Schmenner 1986), né affrontano le stesse questioni strategiche nella pianificazione e nella progettazione dei loro servizi.

Oltre ad attrarre o scoraggiare l'ingresso, il servicescape può effettivamente influenzare il grado di successo dei consumatori nell'eseguire i loro piani una volta all'interno (Darley e Gilbert 1985, Russell e Snodgrass 1988). Ogni individuo si rivolge a una particolare organizzazione di servizio con un obiettivo o uno scopo che può essere aiutato o ostacolato dall'impostazione. Ad esempio, supponiamo che un viaggiatore entri in un aeroporto e sia confuso perché non è in grado di trovare la segnaletica che fornisce indicazioni al gate assegnato e è afflitto emotivamente a causa della folla, scarsa acustica e temperatura elevata. Il viaggiatore non è in grado di raggiungere lo scopo di entrare nell'ambiente, almeno non molto facilmente. Qui il servicescape inibisce direttamente il raggiungimento dell'obiettivo del cliente. Allo stesso modo, l'ambiente fisico e le condizioni potrebbero limitare la capacità di un dipendente di svolgere il proprio lavoro e quindi di sminuire lo scopo per il quale si trova lì.

Oltre agli effetti sui comportamenti individuali, il serviscape influenza la natura e la qualità del cliente, le interazioni con i dipendenti, più direttamente nei servizi interpersonali. Bennett e Bennett (1970) affermano che "tutte le interazioni sociali sono influenzate dal contenitore fisico in cui si verificano". In molte sessioni di servizio, un'azienda può voler assicurare una particolare manifestazione di eventi (ad esempio, uno "script standard") e limitare la durata del servizio. Forgas (1979) suggerisce che le variabili ambientali contribuiscono nel definire le possibilità e i limiti degli episodi sociali, come quelli tra clienti e dipendenti. Suggerisce anche che gli ambienti fisici rappresentano un sottoinsieme di regole sociali, convenzioni e aspettative in vigore in un dato setting comportamentale, che servono a definire la natura dell'interazione sociale. Nello sviluppare il concetto di impostazioni comportamentali, Barker (1968) sostiene che ricorrenti modelli di comportamento sociale sono associati a particolari impostazioni fisiche e che quando le persone incontrano impostazioni tipiche, i loro comportamenti sociali possono essere previsti.

Pertanto, il primo passo nella progettazione mirata del servizio è identificare i desiderabili comportamenti dei clienti e / o dei dipendenti e gli obiettivi strategici che l'organizzazione spera di progredire attraverso la sua struttura fisica. Ad esempio, nella progettazione degli uffici della propria sede centrale, Scandinavian Airline Systems ha identificato in primo luogo gli obiettivi particolari che desiderava raggiungere, tra cui il lavoro di squadra e la comunicazione aperta e frequente tra i dirigenti. I comportamenti dei dipendenti associati

a tali obiettivi sono stati identificati e gli architetti sono stati incaricati di proporre progetti che avrebbero potuto favorire tali comportamenti e in definitiva supportare gli obiettivi strategici.

La percezione generale del servicescape consente al consumatore o al dipendente di categorizzare l'azienda mentalmente. Ad esempio, la ricerca mostra che nel settore dei ristoranti una particolare configurazione di segnali ambientali suggerisce "fast food", mentre un'altra configurazione suggerisce "un elegante ristorante per sedersi" (Ward, Bitner e Barnes 1992). In tali situazioni, i segnali ambientali fungono da dispositivo mnemonico o di cortocircuito che consente ai clienti di categorizzare e distinguere tra tipi di ristoranti.

Poiché i servizi sono relativamente intangibili rispetto alla maggior parte dei beni manufatti (Shostack, 1977) e poiché molti servizi sono ricchi di esperienza e attributi di credibilità (Zeithaml, 1981), in genere offrono meno indizi intrinseci su cui formare convinzioni sulla qualità del servizio, in particolare nell'acquisto iniziale. Quindi, in tali situazioni, consumatori e dipendenti tendono a utilizzare spunti estrinseci (come l'ambiente fisico) per inferirne la qualità (Zeithaml 1988). In altre parole, le persone possono usare le loro convinzioni sul servizio come indicatori surrogati nel formare credenze sulla qualità del servizio e altri attributi del servizio e / o delle persone che lavorano nell'organizzazione.

Le risposte emotive all'ambiente possono essere trasferite a persone e / o oggetti all'interno dell'ambiente (Maslow e Mintz 1956, Mintz 1956, Obermiller e Bitner 1984). Quindi, le percezioni del servizio sembrano influenzare sensazioni apparentemente non correlate ai prodotti.

Un complesso insieme di caratteristiche ambientali costituisce il serviscape e influenza le risposte e i comportamenti interni. Nello specifico, le dimensioni dell'ambiente circostante includono tutti i fattori fisici oggettivi che possono essere controllati dall'azienda per migliorare (o limitare) le azioni dei dipendenti e dei clienti. Tuttavia, le dimensioni rilevanti del servizio possono essere isolate e possono essere esplorati modelli generali.

Gli psicologi ambientali sostengono che le persone rispondono olisticamente ai loro ambienti. Cioè, sebbene gli individui percepiscano stimoli separati, è la configurazione totale di questi stimoli che determina le loro risposte all'ambiente (Iannilli, 2016). Quindi,

sebbene qui le dimensioni dell'ambiente siano definite indipendentemente, è importante riconoscere che sono percepite da dipendenti e clienti come un modello olistico di stimoli interdipendenti.

*Condizioni ambientali*: le condizioni ambientali includono le caratteristiche di sfondo dell'ambiente quali temperatura, illuminazione, rumore, musica e profumo. Come regola generale, le condizioni ambientali influenzano i cinque sensi. Tuttavia, a volte tali dimensioni possono essere totalmente impercettibili (gas, prodotti chimici, infrasuoni), ma possono avere effetti profondi (Russell e Snodgrass 1988), in particolare sui dipendenti che trascorrono lunghe ore nell'ambiente.

Alcuni studi empirici confermano che i fattori ambientali possono influenzare le risposte dei clienti. Ad esempio, negli studi di ristoranti e supermercati, è stato dimostrato che il ritmo della musica può influenzare il ritmo degli acquisti, la durata della permanenza e la quantità di denaro speso (Milliman 1982, 1986). In un altro studio, la familiarità della musica suonata in un grande magazzino ha influito sulle percezioni dell'acquirente e sul tempo trascorso a fare la spesa; quando la musica non era familiare, i soggetti credevano di aver trascorso più tempo a fare shopping (Yalch e Spangenberg 1988). Centinaia di studi sul luogo di lavoro dimostrato che l'illuminazione, la temperatura, il rumore, la musica e il colore possono influenzare le prestazioni dei dipendenti e la soddisfazione lavorativa (Sundstrom e Sundstrom, 1986).

*Layout:* poiché gli ambienti in cui avviene l'incontro di servizio sono ambienti funzionali, la disposizione spaziale e la funzionalità dell'ambiente circostante sono particolarmente importanti. La disposizione spaziale si riferisce ai modi in cui sono disposti macchinari, attrezzature e arredi, le dimensioni e la forma di tali elementi e le relazioni spaziali tra di essi. La funzionalità si riferisce alla capacità degli stessi oggetti di facilitare le prestazioni e il raggiungimento degli obiettivi. Gran parte della ricerca empirica sul comportamento organizzativo e sulla psicologia ha illustrato gli effetti della dimensione spaziale e della dimensione funzionale, sempre dal punto di vista del dipendente (Davis 1984, Sundstrom e Sundstrom 1986, Wineman 1982, 1986). La logica suggerisce (Bitner, 1990) che il layout spaziale e la funzionalità dell'ambiente siano molto importanti per i clienti in ambienti self-service in cui devono eseguire da soli e non possono fare affidamento sui dipendenti per assisterli. Allo stesso modo, se le attività da eseguire sono molto complesse, l'efficienza del layout e della funzionalità sarà più importante di quando i

compiti sono banali o semplici. Quando dipendenti o clienti sono sotto pressione, saranno anche consapevoli della relativa facilità con cui possono svolgere i loro compiti nell'ambiente.

*Segni simboli e artefatti*: molti elementi nell'ambiente fisico servono come segnali espliciti o impliciti che comunicano il luogo ai suoi utenti (Becker 1977, 1981, Davis 1984, Wener 1985, Wineman 1982). I segni visualizzati all'esterno e all'interno di una struttura sono esempi di comunicatori espliciti. Possono essere utilizzati come etichette (ad es. Nome della società, nome del dipartimento), a fini direzionali (ad es. Ingressi, uscite) e per comunicare le regole di comportamento (ad esempio, non fumare, i bambini devono essere accompagnati da un adulto). La segnaletica può svolgere un ruolo importante nella comunicazione dell'immagine aziendale.

Altri oggetti ambientali possono comunicare meno direttamente dei segni, dando agli utenti implicazioni sul significato del luogo, le norme e le aspettative di comportamento nel luogo. La qualità dei materiali utilizzati nella costruzione, l'opera d'arte, la presenza di certificati e fotografie su pareti, rivestimenti per pavimenti e oggetti personali esposti nell'ambiente possono tutti comunicare un significato simbolico e creare un'impressione estetica generale.

### *4.3.2 Personale di contatto e fornitori di servizi*

Strategicamente, il personale di servizio è un'importante fonte di differenziazione del prodotto. È spesso difficile per un'organizzazione di servizi distinguersi da altre organizzazioni simili nel pacchetto di benefit che offre o nel sistema di consegna.

Ad esempio, molte compagnie aeree offrono pacchetti di servizi simili, volano con gli stessi tipi di aeromobili, dagli stessi aeroporti verso le stesse destinazioni. La loro unica speranza di ottenere un vantaggio competitivo è, quindi, data dal livello più elevato di servizio, ossia dal modo in cui le cose vengono fatte. Nelle compagnie aeree, uno dei fattori decisivi e discriminanti è dato dall'atteggiamento dal suo personale in prima linea (Sasser, Olsen, Wycoff 1978). Singapore Airlines, ad esempio, gode di un'ottima reputazione dovuta, in gran parte, alla bellezza, alla grazia e all'orientamento al servizio dei suoi assistenti di volo.

Indipendentemente dal luogo di erogazione, le interazioni tra il consumatore ed il personale di contatto avvengono di frequente e di conseguenza quest'ultimi hanno una

forte influenza sull'esperienza del servizio, i dipendenti quindi hanno una duplice funzione in quanto, da un lato interagiscono con i clienti (marketing interattivo) e dall'altro si rapportano con l'organizzazione (marketing interno). Il marketing interno ha un duplice scopo:

1. motivazione del personale e educazione al cliente:
2. attrazione e conservazione del personale valido.

Per tale motivo, le aziende dovranno, in primo luogo, reclutare le persone giuste per ciascuno dei ruoli da ricoprire, dal momento che non tutti sono adatti a sopportare lo stress e le tensioni di un ruolo di confine, mentre altre si trovano a proprio agio nel contatto quotidiano con le persone. Qualsiasi strategia di reclutamento dovrebbe essere progettata per trovare le persone giuste per il ruolo definito

In secondo luogo, le aziende devono puntare sulla formazione per ottenere personale competente La formazione dei dipendenti è alla base della creazione di personale soddisfatto e clienti soddisfatti. Dato che la formazione è costosa, deve essere adeguatamente combinata con una forte attenzione alla fidelizzazione dei dipendenti, assicurandosi che il ruolo da essi ricoperto all'interno dell'organizzazione sia il piu adeguato alle caratteristiche personali, umane e professionali (Hoffman, Bateson, 2008). Formare nuovi lavoratori attorno a uno script ben sviluppato è una procedura ampiamente praticata.

Nella maggior parte dei casi, per lo staff subordinato di livello base lo script comprende gran parte della formazione interpersonale e degli aspetti tecnici del lavoro.

La formazione più difficile comporta lo sviluppo delle competenze e delle abilità per gestire i clienti (Tansik, 1990). I dipendenti devono essere in grado di gestire la fabbrica in modo istintivo, risparmiando le loro energie per trattare con i clienti. Molti metodi sono utilizzati per la formazione interpersonale del personale di servizio subordinato che sono stati sviluppati per i manager. Questi includono la sensibilizzazione, il gioco di ruolo e la modellazione comportamentale.

Esempi di formazione alla sensibilità includono il fatto che i nuovi addetti front office che per i primi giorni vengono assegnati all'help desk in modo da comprendere i problemi e le lamentele dei clienti, prima di operare su campo. Le aperture di negozi e hotel sono un classico esempio di gioco di ruolo. Nei giorni precedenti l'apertura del negozio al pubblico, altri dipendenti svolgono il ruolo del cliente. Questo serve da addestramento

interpersonale per tutti gli interessati

Il modeling comportamentale fornisce stereotipi con cui un individuo può categorizzare gli altri e indizi su come gestire le diverse categorie.

Una nuova visione del rapporto con la clientela vede una delega di responsabilità dal vertice ai vari livelli organizzativi, con conseguente attribuzione di maggiore autonomia decisionale (*enfranchisement*) e potere discrezionale (*empowerment*) ai dipendenti (Hoffman, Bateson, 2000). Jan Carlson, della Scandinavian Airlines, diceva: "*Liberare qualcuno dal rigido controllo esercitato tramite istruzioni, politiche e ordini, e dare a quella persona la libertà di assumersi le proprie responsabilità riguardo alle proprie idee, decisioni e azioni, significa liberare delle risorse nascoste che altrimenti sarebbero rimaste inaccessibili sia per l'individuo sia per l'organizzazione*".

Il dare autonomia e discrezionalità ai dipendenti implica la concessione al personale di un'ampia gamma di scelte discrezionali di routine, nel caso in cui sia possibile scegliere tra un elenco di possibili alternative opzionali, o creative, quando il dipendente deve stilare egli stesso la lista delle possibili alternative (Hoffman, Bateson, 2000)..

L'attribuzione di poteri porta chiaramente dei benefici. I dipendenti dotati di poteri discrezionali saranno più orientati al cliente, in grado di rispondere in tempo reale alle sue esigenze e far fronte ai problemi e agli imprevisti (Hoffman, Bateson, 2000). Il dipendente, inoltre, si sentirà più suo agio nel ruolo che ricopre, aumentando la sua cortesia e disponibilità.

EasyJet, ha pienamente abbracciato il concetto di marketing interno (Baron, Harris, 2002). La cultura "down-to-earth" si riflette nella struttura organizzativa che si concentra sull'eliminazione di tutta la burocrazia e della gerarchia interna possibile. Tutti i documenti sono scansionati e inseriti su un sistema informatico centralizzato, in modo che tutti in azienda possano accedervi. Includono posta, promemoria interni, ritagli di stampa, piani aziendali e dati di vendita. Tutti sanno cosa fanno tutti gli altri e viene fatto un chiaro sforzo per garantire che tutti i dipendenti possano avere voce in capitolo nello sviluppo della strategia di marketing. In "easyland", il quartier generale della compagnia all'aeroporto di Luton, i dipendenti sono esortati a vestirsi in modo casual e a mantenere gli uffici senza carta, come il proprietario dell'azienda. Ciò ha creato un sistema di lavoro che è stato descritto come "brutalmente trasparente nel modo in cui le informazioni sono

condivise tra i dipendenti di tutti i reparti". Quindi, quali potrebbero essere i problemi associati a tale adozione su vasta scala delle pratiche di marketing interno?
Innanzitutto, c'è un problema di sovraccarico di informazioni. I clienti interni potrebbero dover elaborare grandi quantità di informazioni con dispendio di tempo.
In secondo luogo, lo staff può sentire di aver bisogno di essere costantemente informato su cosa le altre componenti dell'organizzazione stiano facendo, nel caso in cui venisse chiesto loro di contribuire con delle idee. In terzo luogo, può portare a una "cultura semi-caotica", in cui, poiché tutti hanno una voce in capitolo, è difficile per il personale vedersi riconosciuto per quello che hanno realmente contribuito a fare.

### *4.3.3 Gli altri clienti*

Poiché molti servizi avvengono in presenza di altri clienti, i clienti (spesso estranei) possono influire sulla percezione del servizio. Questo è abbastanza normale in servizi come viaggi in aereo, lezioni di aerobica, viaggi in pullman e tutorial. È nell'interesse della gestione del servizio mantenere insieme i clienti con comportamenti e gusti simili e separare quelli con comportamenti e gusti diversi.
Sebbene possa essere più difficile per i fornitori di servizi identificare e controllare gli scambi interpersonali tra i clienti nell'ambiente di servizio, tali scambi possono influire sulla percezione della qualità da parte del cliente (Hunt, Menon, 1995) e possono essere facilmente rievocati alla memoria da parte del cliente (Monin and Monin 1996, Bateson 1992).
Martin e Pranter (1989) sottolineano che la gestione della compatibilità è più importante in alcuni ambienti di servizio rispetto ad altri. Ad esempio, è necessaria un'attenta gestione dell'incontro quando ci si aspetta che i clienti condividano tempo, spazio o attrezzature di servizio l'uno con l'altro. Laddove l'esperienza del servizio richieda che i clienti siano vicini tra loro per un certo periodo di tempo, è possibile che si possano trarre vantaggi incoraggiando le interazioni cliente-cliente. I clienti che viaggiano per lunghi tratti spesso intrattengono conversazioni con la persona seduta sul sedile accanto a loro, il che può aiutare a trascorrere piacevolmente il tempo, contribuendo a migliorare la qualità dell'esperienza. La misura in cui le interazioni tra client dovrebbero essere incoraggiate o scoraggiate è legata al coinvolgimento del cliente e alla partecipazione dei servizi.

### 4.3.4 I processi

Il sistema delle operazioni di servizio comprende attività che sono invisibili al cliente, come la formazione del personale, il rifornimento delle scorte e così via. I passeggeri delle compagnie aeree interagiscono con il personale di contatto, l'ambiente e con altri passeggeri, ma beneficiano anche di elementi di servizio efficienti, ma invisibili, come la preparazione dei pasti che verranno serviti durante il volo, sistemi di prenotazione computerizzati, il check in on line (Baron, Harris, 2002). Il loro incontro con il servizio, però avviene per un tempo molto più limitato rispetto a quello impiegato per la reale produzione del servizio. Ci sono infatti una serie di attività, processi appunto, che restano sconosciuti al cliente, ma che sono fondamentali per l'erogazione del servizio (Bateson, 1992). Sebbene in genere non vi sia la necessità per il cliente di vedere la maggior parte degli aspetti delle operazioni di servizio invisibili, alcuni fornitori espongono intenzionalmente i clienti ad attività di "backstage" (Monin and Monin, 1997) nel tentativo di influenzare positivamente la loro percezione di qualità del servizio fornito. I ristoranti invitano spesso i clienti a visitare le cucine in cui viene preparato il cibo prima o dopo aver mangiato, e in alcuni casi le cucine sono progettate a vista per rafforzare l'immagine di qualità del locale.

L'implicazione più profonda del modello di erogazione è la dimostrazione che i clienti sono parte integrante del processo dei servizi e questo ha un impatto notevole sul ruolo e le funzioni del marketing dei servizi.

## 4.4 Qualità del servizio e soddisfazione del cliente

La qualità del servizio è stata identificata come "l'area più studiata nel marketing dei servizi" (Fisk, Brown, and Bitner,1993), ed alcuni sostengono che, per le società basate sui servizi, "la qualità sia la linfa vitale che aumenta il vantaggio competitivo e la redditività a lungo termine" (Clow, Vorhies, 1993). I temi della qualità del servizio e della soddisfazione del cliente/consumatore hanno attirato l'attenzione di accademici e professionisti che considerano sempre più le azioni volte a migliorare la qualità del servizio/la soddisfazione del cliente come parte integrante della strategia a lungo termine di un'organizzazione.

La ricerca sulla qualità del servizio percepita è emersa in gran parte dalla letteratura di marketing dei servizi, mentre molta della ricerca sulla soddisfazione del cliente si trova

all'interno della letteratura sul comportamento dei consumatori, dove l'attenzione è rivolta alla soddisfazione derivante dal consumo di beni fisici e di servizi. C'è spesso una certa confusione riguardo alle somiglianze e alle differenze tra la qualità del servizio e la soddisfazione del cliente / consumatore, e questo può essere attribuito alle diverse origini dei termini.

Una delle più citate definizioni di customer satisfaction è quella data da Rust e Oliver (1994), secondo cui la soddisfazione riflette il grado con cui una persona ritiene che un'esperienza gli/le abbia evocato un'emozione positiva.

Per quanto riguarda la qualità percepita, essa può essere definita come il giudizio globale del cliente riguardo all'eccellenza o alla superiorità di un prodotto o di un servizio (Zeithaml 1988). La qualità percepita è, quindi, il frutto di una valutazione soggettiva del cliente. Ciò è da distinguere, dunque, dalla qualità «oggettiva», che riguarda quella combinazione di fattori quantificabili associati con la bontà dei materiali, del processo manifatturiero, della tecnica e dell'estetica (Jacoby e Olson 1985). Dal punto di vista del marketing, la qualità percepita risulta ovviamente molto più interessante della qualità «oggettiva», secondo il principio per cui la qualità è qualità solo quando è qualità per il cliente (Groth e Dye 1999). La qualità percepita dei servizi (service quality) risente ancora maggiormente di questa oggettività, vista la sua natura intangibile.

Quindi, mentre la soddisfazione è uno stato emotivo creato dell'esperienza di un servizio, la qualità si riferisce a una valutazione cognitiva degli attributi di un servizio (Baker e Crompton, 2000). La qualità, di conseguenza, può essere vista come la misura delle performance percepite, mentre la soddisfazione è la misura di come le performance percepite ci fanno «sentire» a livello emotivo (Petrick, 2004). Secondo Bateson (1992) la qualità è generalmente concettualizzata come un atteggiamento, ossia come la valutazione cumulativa del cliente costituita da una serie di esperienze valutate, quindi è meno dinamica della soddisfazione. La soddisfazione è il risultato della valutazione che un consumatore fa di ogni specifica transazione. Per esempio, un cliente può essere molto contento di un servizio specifico offertogli da una banca (soddisfazione), ma il suo atteggiamento generale nei confronti della banca potrebbe essere quello che in generale essa offra un servizio scadente (service quality).

Inoltre, le dimensioni che determinano la qualità percepita sono definite come specifiche del prodotto o del servizio offerto. La soddisfazione, invece, è condizionata da un insieme

maggiore di variabili, incluse quelle che sono esterne all'esperienza del prodotto/servizio (ad esempio la soddisfazione di un cliente verso la sua banca può essere condizionata dal tempo atmosferico, dall'umore, ecc.) (Oliver 1993).

Al contrario, alcuni (Teas,1993) affermano che, nel servizio, la qualità non rappresenta solo quell'atteggiamento globale dato dalla valutazione cumulativa delle esperienze di servizio, ma può riguardare anche solo una operazione specifica. Da ultimo, Oliver (1993), avanza l'ipotesi che non sia necessario avere una reale esperienza con un'azienda di servizi per averne una percezione relativa alla qualità, mentre vivere l'esperienza rappresenta un prerequisito per ciò che riguarda la soddisfazione. A titolo d'esempio, una persona può ritenere, grazie all'informazione pubblicitaria, che la Singapore Airlines offra un servizio di trasporto aereo di ottima qualità, pur senza averla mai utilizzata. Ovviamente, però, senza un'esperienza diretta, non si potrà dichiarare soddisfatta o insoddisfatta del servizio.

**Fig. 4.4.** Differenze tra Customer satisfaction e Service Quality

| | **Customer satisfaction** | **Service Quality** |
|---|---|---|
| **Influenze** | Può essere determinata da un insieme più ampio di fattori, compresi quelli che sono al di fuori dell'esperienza immediata del servizio (tempo atmosferico, umore, ecc.) | Le dimensioni determinanti nel giudizio sulla qualità del servizio sono specifiche e inerenti alla qualità percepita dal servizio offerto |
| **Tipo di evento valutato** | La soddisfazione è relativa ad uno specifico incontro\evento\transazione | La qualità del servizio è un giudizio globale<br>Per alcuni autori essa è anche riferibile a uno specifico incontro/evento/ transazione |
| **Sfera coinvolta** | La soddisfazione, anche se coinvolge un discreto numero di elementi cognitivi, è maggiormente determinata da elementi affettivi, ossia emozioni legate alla sorpresa | La qualità è prevalentemente cognitiva e si basa sugli attributi del servizio e sulla loro utilità |
| **Esperienzialità** | La soddisfazione è legata a un evento effettivamente esperito | Il giudizio di qualità può essere attribuito anche senza conoscere l'azienda |

Fonte: To Lang, 2015

Come conseguenza, soddisfazione e qualità del servizio devono essere intesi come costrutti distintiti e peculiari. Resta comunque aperta la questione riguardante le possibili

interazioni e relazioni tra questi due costrutti. Per esempio, alcuni autori (Bolton e Drew 1991; Bitner 1990), sostengono che la soddisfazione sia un antecedente della qualità del servizio. In maniera del tutto opposta, alcuni altri ricercatori (Cronin e Taylor 1992; Spreng e MacKoy 1996; Woodside et al. 1989), ritengono che la qualità percepita di un servizio sia un antecedente della soddisfazione. Per quanto la questione risulti ancora oggi piuttosto dibattuta, la letteratura più recente sembra confermare la seconda posizione, suggerendo che la qualità del servizio sia un antecedente della soddisfazione (Kuo et al. 2009). In ogni caso, qualità e soddisfazione sono oggi concettualizzate e inserite in un sistema più complesso, in quanto vengono messe in relazione con altri costrutti, quali il valore percepito e la propensione all'acquisto.

### *4.4.1 In che modo i consumatori valutano la qualità del servizio*

Secondo Lewis e Booms, la qualità del servizio è "una misura di quanto il livello di servizio offerto corrisponda alle aspettative dei clienti. Fornire un servizio di qualità significa conformarsi alle aspettative dei clienti in modo coerente." Utilizzando questa definizione di qualità del servizio, uno dei primi passi da fare, prima di implementare un programma di miglioramento della qualità, implica stabilire con precisione quali componenti del servizio influenzino la percezione della qualità da parte del consumatore. La qualità del servizio dal punto di vista del consumatore viene esaminata in riferimento al lavoro pioneristico svolto da Parasuraman, Zeithaml e Berry. La loro ricerca inizialmente identificava una serie di determinanti utilizzate dai consumatori per giudicare la qualità del servizio ricevuto. Sulla base di queste, hanno prodotto un quadro concettuale (un modello Gaps) e uno strumento di misurazione, SERVQUAL, che è stato ampiamente utilizzato dalle aziende per valutare la qualità del servizio.

### *4.4.2 Elementi determinanti la qualità del servizio*

Lewis e Booms, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) ritengono che "gli unici criteri che valgono nella valutazione della qualità del servizio sono quelli definiti dal cliente". Nelle loro prime ricerche, hanno identificato dieci criteri che i clienti utilizzano per giudicare la qualità del servizio ricevuto. I primi cinque riguardano la qualità del risultato finale, mentre il resto si riferisce, principalmente, alla qualità del processo di erogazione del servizio:

1. Affidabilità: si riferisce alla capacità del fornitore di servizi di eseguire il servizio promesso in modo affidabile e accurato. I clienti sanno che possono contare sul fornitore, sul personale e sui sistemi, perché soddisfano le promesse fatte.
2. Accessibilità: il servizio è accessibile e consegnato con poca attesa. I clienti sentono che il fornitore, la sua localizzazione, l'orario di apertura, il personale e il sistema, sono progettati in modo che sia facile avere accesso al servizio e che si possano adattare alle richieste del cliente in modo flessibile.
3. Sicurezza: il servizio è esente da pericolo, rischio o dubbio.
4. Credibilità: I clienti sono convinti del fatto che ci si possa fidare dell'operato del fornitore del servizio e ne danno il corretto valore monetario.
5. Empatia: è l'attenzione specifica e individualizzata che l'azienda riserva ai suoi clienti. L'empatia consiste nel trasmettere, attraverso un servizio personalizzato o customizzato, il messaggio che i clienti sono unici e speciali
6. Reattività: è la disponibilità ad aiutare i clienti e a fornire un servizio solerte. Questa dimensione enfatizza l'attenzione e la sollecitudine nel rispondere alle richieste, alle domande, alle rimostranze e ai problemi dei clienti. Viene comunicata al cliente dalla durata dell'attesa necessaria per l'assistenza e per la risposta alle domande o dal livello di attenzione al pubblico.
7. Competenza: fino a che punto i dipendenti posseggono le competenze e le conoscenze richieste per svolgere il servizio? Spesso qui, quando si utilizza un fornitore di servizi per la prima volta, il cliente per valutarlo verifica il possesso di qualifiche professionali o l'appartenenza ad alcune associazioni di categoria.
8. Cortesia: il personale è educato e attento ai consumatori? Gli operatori telefonici sono gentili e disponibili per ogni cliente che effettua una richiesta di prenotazione?
9. Elementi tangibili: è l'aspetto degli elementi fisici, delle attrezzature, del personale e dei documenti utilizzati. Tutti questi elementi forniscono delle rappresentazioni fisiche o delle immagini del servizio che i clienti useranno per valutare la qualità.
10. Comunicazione: quanto è buona l'organizzazione nel comunicare efficacemente ciò che viene fornito nel servizio e quale ruolo ci si aspetta che i clienti giochino? In particolare, forse, i clienti sono tenuti informati sulle ragioni di possibili guasti nel sistema di consegna del servizio?

Gli autori sottolineano che le dieci dimensioni non sono necessariamente indipendenti l'uno dall'altro; cioè, potrebbe esserci qualche sovrapposizione tra le categorie.
Ritengono che i fattori determinanti siano appropriati per valutare la qualità attraverso un'ampia varietà di servizi. Come notano, "anche se i criteri di valutazione specifici possono variare da servizio a servizio, le dimensioni generali sottostanti a tali criteri sono incluse nel set di dieci" (Booms, Parasuraman, Zeithaml e Berry 1985)

.

### *4.4.3 Dimensioni della qualità del servizio*

Dopo ulteriori ricerche sulla misurazione della qualità del servizio, gli stessi Autori hanno sostenuto che i dieci fattori determinanti potrebbero essere ridotti a cinque dimensioni della qualità. E precisamente:
1. Elementi Tangibili: inclusi i componenti fisici del servizio, ad es. posti a sedere, illuminazione e così via;
2. Affidabilità: affidabilità del fornitore di servizi e accuratezza delle prestazioni;
3. Reattività: tempestività e disponibilità;
4. Garanzia: conoscenza e cortesia dei dipendenti e loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
5. Empatia: cura, attenzione personalizzata che l'azienda offre ai propri clienti.
Le dimensioni di tangibilità, affidabilità e reattività rimangono invariate. 'Garanzia' comprende competenza, cortesia, credibilità e sicurezza, e 'Empatia' include l'accessibilità, la comunicazione e la comprensione del cliente. Praticamente tutta la ricerca successiva, da parte di Booms, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), implica l'uso delle cinque dimensioni della qualità, piuttosto che le dieci determinanti originali

### *4.4.4 Il modello Gaps*

Parallelamente alla identificazione delle dimensioni della qualità del servizio, Booms, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) hanno postulato le principali cause del "gap" di qualità del servizio percepito, cioè del divario tra le aspettative e le percezioni dei consumatori. Le principali cause di questa discrepanza sono:
Gap 1: rappresenta il divario tra le aspettative dei clienti e la percezione da parte della direzione delle aspettative dei clienti. I fornitori di servizi si devono assicurare che la direzione comprenda esattamente quali attributi del servizio sono valutati dai loro clienti

e in quale ordine. Questo divario deriva dalla mancanza di piena comprensione da parte dei dirigenti di come i clienti formulano le loro aspettative e da una mancanza di tempo dedicata ad acquisire una conoscenza diretta dei clienti o la dispersione di queste in troppi livelli di gestione tra top manager e personale di contatto (Kasper et al., 2006), o informazioni inesatte da ricerche di mercato e analisi della domanda (Gronroos 2007), ecc. La consegna è che questo potrebbero influenzare in modo significativo la valutazione dei clienti sulla qualità fornita.

Gap 2: è la discrepanza tra le percezioni dei manager circa le aspettative dei clienti e le specifiche effettive che stabiliscono per l'erogazione del servizio Anche se la direzione comprende pienamente le caratteristiche valutate dai clienti, spesso sono riluttanti, incapaci o semplicemente non si preoccupano abbastanza di impiegare risorse per risolvere il problema. Una possibile soluzione (Kasper et al., 2006) potrebbe essere quella di fissare degli obiettivi e standardizzare un processo di consegna. Ma secondo Gronroos (1990) l'impegno per colmare il divario delle specifiche di qualità è molto più importante rispetto a qualsiasi rigida procedura di pianificazione (Gronroos 1990).

Gap 3: il divario tra le specifiche di qualità del servizio e la consegna effettiva del servizio. Anche se gli standard di qualità sono impostati correttamente in base a un'accurata lettura delle aspettative dei clienti, la qualità del servizio potrebbe ancora essere inferiore alla media a causa di carenze che riguardano l'atteggiamento e le modalità dei dipendenti di contatto. I dipendenti potrebbero non aver ricevuto un'adeguata formazione e supporto per svolgere le attività richieste, oppure potrebbero non essere a conoscenza di cosa dovrebbero fare esattamente.

Il divario prestazionale del servizio è influenzato da tre fattori principali: cooperazione, controllo percepito e idoneità al lavoro dipendente (Chenet et al., 2000), ciò che è stato dimostrato nel settore delle compagnie aeree.

Ma, secondo questi autori (Chenet et al., 2000), i tre fattori sopra menzionati non possono spiegare il 3° gap di qualità del servizio senza considerare la fiducia e l'impegno, che sono fattori endogeni. Questi fattori hanno influenzato anche altri gap di qualità organizzativa. Tra le soluzioni suggerite che consentono di far fronte a questo divario ci sono: l'introduzione di un marketing interno efficace, la modifica del sistema di supervisione e una migliore formazione dei dipendenti (Gronroos, 2007).

Gap 4: divario tra ciò che un'impresa promette di un servizio e ciò che effettivamente fornisce (Zeithaml et al., 1990). Questo è stato definito il divario 'promesse' e può facilmente verificarsi se un'esperienza di servizio reale, ad esempio un negozio al dettaglio, non riflette le promesse implicite o esplicite veicolate da un annuncio televisivo. Le promesse del fornitore di servizi costituiscono, in un certo qual modo, le aspettative dei clienti. Un'azienda potrebbe esagerare o condizionare i clienti mediante annunci pubblicitari, informazioni date dal personale di contatto o altre attività di marketing. Tali promesse esagerate potrebbero essere fatte a causa di mancanza di integrazione e coordinamento tra comunicazione di marketing e funzioni operative (Gronroos 2007). Per evitare questo gap, un'organizzazione dovrebbe, prima di tutto, prestare molta attenzione alla pianificazione delle campagne pubblicitarie, rendendole accurate e realistiche.

Per molte organizzazioni di servizi, un modo colmare il Gap 4 è cercare di sviluppare un marchio di servizi forte. Come nel caso del marchio del prodotto, la forza di un marchio di servizi dipende dalla misura in cui il marchio trasmette ai consumatori un messaggio coerente, positivo e chiaro di ciò che viene offerto. In teoria, un marchio chiaro dovrebbe aiutare a differenziare il servizio offerto dalla concorrenza. Come nota McDonald et al. (2001), tuttavia, diversi settori dell'industria dei servizi hanno variato nella loro capacità di differenziarsi con i loro marchi. Confrontano il successo del marchio nel settore del trasporto aereo, dove "se ai viaggiatori fosse richiesto di valutare le compagnie Virgin, Lufthansa o Singapore secondo la puntualità, l'intrattenimento in volo e il personale, potrebbero parlare delle differenze senza esitazione", rispetto ai settori finanziario e assicurativo, dove pochissimi marchi sono riusciti a differenziarsi. La chiave del successo del marchio di servizio implica, in primo luogo, rendere tangibili i marchi manipolando le componenti fisiche associate al servizio, principalmente il servicescape, e, in secondo luogo, assicurare che i valori del marchio siano compresi e comunicati efficacemente ai clienti da tutti i dipendenti di contatto.

In sostanza, i Gaps 1, 2, 3 e 4 contribuiscono al divario essenziale, Gap 5, il divario tra aspettative e percezioni dei consumatori; la misura della qualità del servizio percepita. Il modello Gaps ha quindi comprensibilmente portato a una ricerca di "follow-up" sulla comprensione degli antecedenti delle aspettative dei consumatori e sui metodi per ridurre i gap da 1 a 4.

### 4.4.5 La valutazione della qualità

Nel 1988, sulla base delle prime ricerche, Booms, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), pubblicarono una scala a più voci per misurare le percezioni dei consumatori sulla qualità del servizio, denominata SERVQUAL, poi rivista nel 1991. Sulla base di una estesa ricerca esplorativa ed empirica, identificarono 22 voci, distribuite tra le cinque dimensioni di qualità, che fornivano una misura affidabile e valida della qualità del servizio. SERVQUAL divenne un importante strumento di ricerca usato da molti altri.
Gli stessi Booms, Parasuraman, Zeithaml e Berry ammisero che, sebbene "SERVQUAL fosse un utile punto di partenza, non era la risposta definitiva per valutare e migliorare la qualità del servizio". Tuttavia, consentiva a un'organizzazione di confrontare le aspettative e le percezioni dei clienti nel tempo.
Le aziende potevano così anche utilmente confrontare il punteggio SERVQUAL con i concorrenti, utilizzare i risultati per classificare i clienti in segmenti di qualità percepita, oppure per valutare la percezione della qualità dei clienti interni; cioè, diversi dipartimenti potrebbero voler conoscere la qualità del servizio che forniscono ad altri nell'organizzazione.
Altri ricercatori hanno focalizzato la loro ricerca sulla gestione della qualità del servizio sullo sviluppo di diversi quadri concettuali e modelli basati sulle aspettative, sulle percezioni e sugli atteggiamenti dei clienti. Ad esempio, Cronin e Taylor (1992) sostenevano che la qualità del servizio fosse concettualizzata come un atteggiamento. Al fine di superare i limiti del SERVQUAL, hanno sviluppato una modello basato sulla performance della qualità del servizio e lo hanno chiamato SERVPERF. Risulta, dalla loro ricerca, che la qualità del servizio è un antecedente della soddisfazione del consumatore e che la soddisfazione del cliente esercita un'influenza più forte sulle intenzioni di acquisto rispetto alla qualità del servizio. Pertanto, hanno concluso che i responsabili del servizio dovrebbero enfatizzare i programmi di soddisfazione totale del cliente, invece di progettare strategie che si concentrino esclusivamente sulla qualità del servizio, al fine di garantire che i clienti siano soddisfatti. Hanno ipotizzato che forse i consumatori non acquistano necessariamente un servizio di altissima qualità e che la convenienza, il prezzo o la disponibilità possono aumentare la soddisfazione senza compromettere le percezioni dei consumatori sulla qualità del servizio.

Un ulteriore risultato del loro studio ha suggerito che gli elementi di scala utilizzati per definire la qualità del servizio in un settore potrebbero essere diversi in un altro. Gli studi sulle aspettative, le percezioni e gli atteggiamenti dei clienti hanno anche fornito la base per la ricerca sulla qualità del servizio e sulla soddisfazione del cliente.
Altre concettualizzazioni (Bateson, 1992) riconoscono che le aspettative e il grado di soddisfazione del cliente sono influenzati dalla presenza di altri clienti mentre la qualità percepita è basata sul personale di contatto, sull'ambiente fisico e su dimensioni tangibili. Sebbene molti modelli e quadri per la qualità del servizio facciano ricorso a dimensioni di servizio simili, vengono utilizzati con priorità ed enfasi diverse a seconda dell'obiettivo del ricercatore, se interessati alle dimensioni del servizio, alle aspettative del cliente, alle percezioni o attitudini e al contesto in cui la ricerca empirica debba essere effettuata.

### *4.4.6 Qualità, soddisfazione e fedeltà*

Più recentemente la ricerca sulla qualità percepita e sulla soddisfazione del cliente, ha preso in considerazione il costrutto della fedeltà del cliente.
Sebbene la soddisfazione del cliente non garantisca il riacquisto da un'impresa, svolge un ruolo cruciale nel raggiungere la fedeltà del cliente in un aspetto a lungo termine (Foss & Stone, 2001). In altre parole, la soddisfazione del cliente ha una forte influenza positiva sulla fedeltà dei clienti, ma a sua volta è influenzata da diversi fattori come prezzo, prodotto, servizio, fattori personali e fattori situazionali (Zeithaml & Bitner, 2001).
Tanto più le aspettative dei clienti saranno conformi alle loro percezioni tanto maggiore sarà la soddisfazione. Le aspettative fungono da punti di riferimento rispetto ai quali si confrontano gli incontri di servizio presenti e futuri. Tuttavia, le aspettative prendono forme diverse ( Zeithaml, Berry, Parasuraman , 1993).
Il *servizio previsto* è un'aspettativa di probabilità che riflette il livello di servizio che i clienti ritengono possa verificarsi. Al contrario, il *servizio desiderato* è un'aspettativa ideale che riflette ciò che i clienti desiderano effettivamente rispetto al servizio previsto, che è ciò che è probabile che si verifichi. Quindi, nella maggior parte dei casi, il servizio desiderato riflette aspettative maggiori del servizio previsto. Confrontando le aspettative di servizio desiderate con il servizio ricevuto, si ottiene una misura della superiorità percepita del servizio. Infine, un *servizio adeguato* è un'aspettativa minima tollerabile e riflette il livello di servizio che il cliente è disposto ad accettare. Un servizio adeguato si

basa su esperienze o norme che si sviluppano nel tempo. Quindi, un fattore che influenza un servizio adeguato è un servizio previsto. Gli incontri di servizio che scendono al di sotto delle norme previste sono al di sotto delle aspettative di servizio adeguate. Il confronto di un servizio adeguato con il servizio percepito produce una misura dell'adeguatezza del servizio percepito.

A causa dell'eterogeneità dei servizi forniti, i consumatori imparano a prevedere variazioni nella fornitura di servizi da un luogo all'altro e persino nello stesso provider da un giorno all'altro. I consumatori che accettano questa variazione sviluppano una zona di tolleranza, che riflette la differenza tra servizio desiderato e servizio adeguato

Le aspettative di servizio desiderato sono influenzate da alcuni elementi, quali:

- gli intensificatori di servizio duraturi, sono fattori individuali e stabili che portano il consumatore ad una più elevata sensibilità verso di esso e tra questi è possibile annoverare le aspettative derivate influenzate da terzi e la filosofia personale, ossia l'atteggiamento generale del cliente sul significato del servizio e su come dovrebbe fornito;
- esigenze personali del cliente, compresi i bisogni fisici, sociali e psicologici

I servizi previsti invece possono essere influenzati da altri 4 fattori:

- promesse di servizio esplicite;
- promesse implicite del servizio;
- comunicazioni passaparola;
- esperienza passata

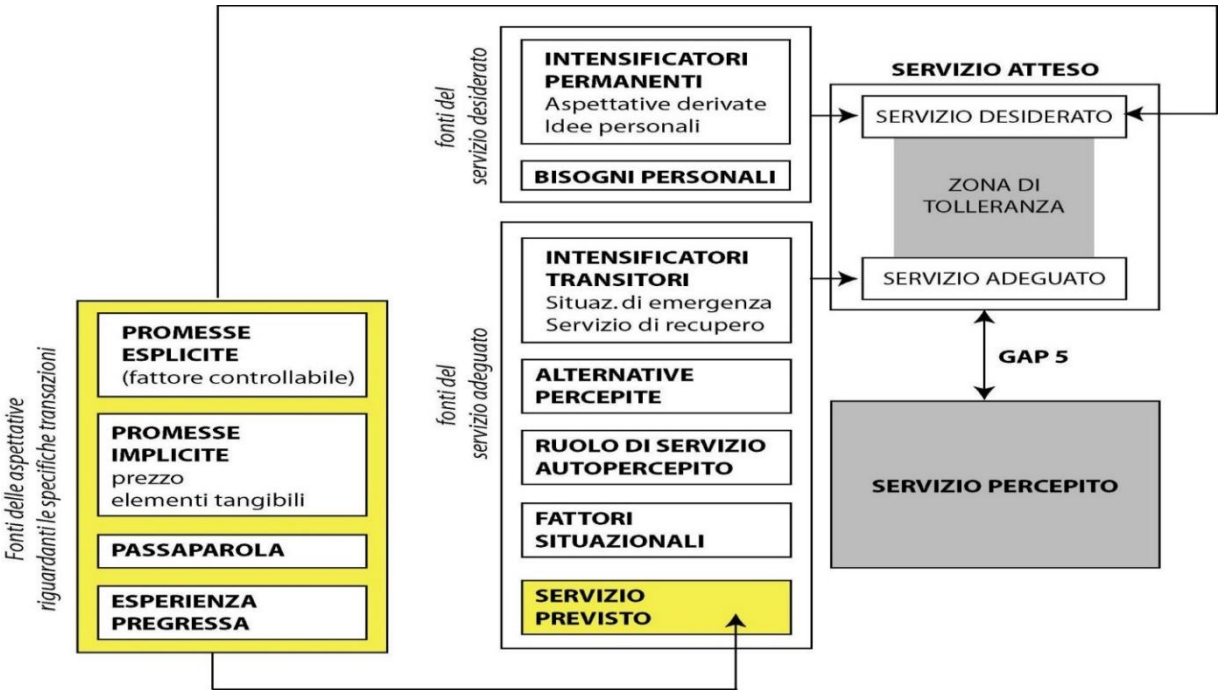
Infine il servizio adeguato, che riflette il livello di servizio che il consumatore è disposto ad accettare, è influenzato da cinque fattori:

- intensificatori del servizio transitorio: sono fattori individuali e a breve termine che aumentano la sensibilità del cliente al servizio. Ad esempio, i clienti che hanno avuto problemi di assistenza in passato con tipi specifici di fornitori sono più sensibili alla qualità del servizio erogato durante gli incontri successivi. Un altro esempio è la necessità di assistenza in situazioni di emergenza personali, in cui i consumatori sono meno disposti a essere pazienti e si aspettano un livello più alto di servizio in un periodo di tempo più breve. Quindi, il livello di servizio adeguato aumenta e la zona di tolleranza diventa più stretta.
- alternative di servizio percepite: il livello di servizio adeguato è anche influenzato

dalle alternative di servizio percepite dal cliente. Maggiore è il numero di alternative al servizio percepite, maggiore è il livello di aspettative di servizio adeguate e più stretta è la zona di tolleranza. I clienti che ritengono di poter ottenere servizi comparabili altrove e / o che possono produrre direttamente il servizio si aspettano livelli più elevati di servizio adeguato rispetto a quei clienti che ritengono di non essere in grado di ricevere un servizio sufficientemente migliore da un altro fornitore.

- ruoli di servizio auto-percepiti del cliente: quando i clienti hanno un forte ruolo di servizio auto-percepito, cioè quando credono di fare la loro parte, aumentano le loro aspettative di servizio adeguato. Tuttavia, se i clienti ammettono di non aver compilato moduli o fornito le informazioni necessarie per produrre un risultato di servizio superiore, allora le loro aspettative di servizio adeguate diminuiscono e la zona di tolleranza aumenta.
- fattori situazionali: i clienti comprendono che talvolta fattori situazionali al di fuori del controllo del fornitore riducono la qualità del servizio, e di conseguenza, le aspettative di servizio adeguate vengono ridotte e la zona di tolleranza diventa più ampia.
- servizio previsto: è una funzione delle promesse di servizio esplicite e implicite dell'impresa, delle comunicazioni passaparola e delle esperienze passate del cliente. Prendendo in considerazione questi fattori, i clienti formulano giudizi in merito al servizio previsto che potrebbe verificarsi e stabiliscono contemporaneamente adeguate aspettative di servizio.

**Fig. 4.5.** Fattori che influenzano il servizio atteso




Fonte: Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993

Le imprese dunque devono cercare di capire quali siano le aspettative dei clienti in merito al servizio offerto in quanto, esse influenzano in maniera rilevante la soddisfazione, e di conseguenza la fidelizzazione del cliente (Jagdish & Parvatiyar 2000).

Vi è un accordo generale sul fatto che esistono fasi diverse nello sviluppo della lealtà di un cliente nei confronti di un prodotto o servizio. Il recente interesse accademico e pratico nella fidelizzazione dei clienti è stato alimentato da programmi di fidelizzazione aziendale che sono spesso basati su comportamenti di acquisto ripetuti (Dick and Basu, 1994; Palmer, 1996).

La definizione di lealtà più ampiamente accettata è quella che la identifica come il risultato comportamentale della preferenza di un cliente per un particolare marchio o una selezione di marchi simili, per un certo periodo di tempo, che è la conseguenza di un processo decisionale valutativo (Jacoby e Kyner, 1973).

Più recentemente Oliver (1997) ha riassunto il lavoro sulla fedeltà dei clienti per includere cognizione, affettività e intenzione comportamentale. Questo riconosce le questioni chiave di impegno, preferenza e coerenza pur riconoscendo la natura dinamica dell'ambiente di marketing e le influenze situazionali. Basandosi sul modello in tre fasi di

Jacoby e Kyner (1973) e il lavoro successivo di Dick e Basu (1994), Oliver ha identificato una quarta fase di fidelizzazione. Le prime tre fasi portano a un impegno profondamente radicato che prevede che i consumatori diventino fedeli prima in senso cognitivo (conoscitivo e percettivo), poi in senso affettivo (emotivo) e terzo in modo conativo (desiderio di agire) (Dick e Basu, 1994; Jacoby e Kyner, 1973; Oliver, 1997). Questi tre stati potrebbero non essere in sincronia o linearmente correlati. La quarta fase è legata alla lealtà dell'azione, che Oliver suggerisce è il collegamento mancante. Questa fase è diversa dalle altre fasi poiché implica l'impegno a superare i vincoli situazionali che possono intervenire in una decisione di acquisto. Pertanto, i tentativi di concettualizzare o misurare la fedeltà dei clienti dipenderanno in larga misura dalla considerazione dell'atteggiamento e del comportamento dei clienti.

Tuttavia, in pratica, il comportamento dei clienti è spesso di maggiore interesse per i gestori di servizio rispetto all'attitudine. L'atteggiamento del cliente diventa tanto più importante quanto più l'ambiente di marketing è volatile e competitivo, con disponibilità per il cliente di molti prodotti di servizio simili.

# Riferimenti bibliografici


Achrol R.S., 1996, *Evoluzione dell'organizzazione di marketing: nuove forme per ambienti turbolenti*, in Cozzi G., Ferrero G. (a cura di), *Le frontiere del marketing,* Giappichelli, Torino.

Albrecht K., 1992, *At America's Service: How Your Company Can Join the Customer Service Revolution*, Grand Central Publishing

Baker J. 1987, "*The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective*," in *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage,* John A. Czepiel, Carole A. Congram, and James Shanahan, eds. Chicago: American Marketing Association, 79-84.

Barker R. G. 1968, *Ecological Psychology.* Stanford, CA: Stanford University Press

Baron S., Harris K. and Davies B. J., 1996, '*Oral Participation in Retail Service Delivery: A Comparison of the Roles of Contact Personnel and Customers',* European Journal of Marketing, vol. 30, no. 9, pp. 75–90

Bartolucci E. et al., 2015, *Il settore del trasporto aereo 2015*, https://francescalotti.files.wordpress.com/2015/12/il-settore-del-trasporto-aereo.pptx

Bateson J. E. G., Hoffman K. D., 2000, *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo Milano

Bateson J. E. G., 1992, *Managing Services Marketing: Text and Readings*, 2nd edn., The Dryden Press.

Beamish, K., and Ashford, R., 2006. *Marketing Planning: The official CIM*, Coursebook. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Benevolo C., 2003, *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi. Produrre ed erogare per i mercati esteri*, https://www.researchgate.net/publication/277137407

Berry L. L. and Clark T., 1986, *Four Ways to Make Services More Tangible,* Business (October-December), 53-4.

Berry L.L., and Parasuraman A. 1988, *The Marketing Impact of Branch Facility Design,* Journal of Retail Banking, 10 (2), 33-42.

Berry L.L., 1983, *Relationship marketing*, in Berry L.L., Shostack L., Upah G.D., *Emerging perspectives of services marketing,* American Marketing Association, Chicago.

Berry, L.L., 1984, *Services marketing is different,* in Lovelock, C.H. (Ed.), *Services Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 29-37.

Bitner M. J., l986, "*Consumer Responses to the Physical Environment in Service Settings*," in *Creativity in Services Marketing ,* M. Venkatesan, Diane M. Schmalensee, and Claudia Marshall, eds. Chicago: American Marketing Association, 89-93.

Bitner, M. J., 1990, "*Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses,*" Journal of Marketing, 54 (April), 69-82.

Bitner, M. J., 1992, Servicescapes: *The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*, Journal of Marketing, 56, pp. 57–71.

Bitner, M.J., 1990, "*Evaluating service encounters: the effect of physical surroundings and employee responses*", Journal of Marketing, Vol. 54, p. 69-82.

Blyton, P., Martinez Lucio, M., McGurk, J. and Turnbull, P., 1998, *Contesting Globalisation: Airline Restructuring, Labour Flexibility and Trade Union Strategies*, London, International Transport Workers' Federation.

Boas S., 1980, *Between Service and Servility: Role Conflict in Subordinate Service Roles*, Human Relations, 33, 10, pp. 741–756.

Booms, B.H. and Bitner, M.J., 1981, *Marketing strategies and organization structures for service firms*, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 47-51.

Borden, N.H., 1965, *The concept of the marketing mix*", in Schwartz, G., *Science in Marketing*, John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 386-97.

Botten N., McManus J., 1999, *Competitive Strategies for Service Organizations*, MacMillan, London

Brakus, J. J., Schmitt, B.H. and Zarantonello, L., 2009, *Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty*? Journal of Marketing 73, 52–68

Brown S., 1993, *Post modern marketing?* in European journal of marketing, 27, 4.

Brunner G.C. II, 1988, "*The marketing mix: a retrospection and evaluation*", Journal of Marketing Education, Vol. 10, Spring, pp. 29-33.

Brunner G.C. II , 1989, "*The marketing mix: time for reconceptualization",* Journal of Marketing Education, Vol. 11, Summer, pp. 72-7.

Buttle F., 1989, *Marketing services*, in Jones, P. (Ed.), *Management in Service Industries*, Pitman, London, pp. 235-59.

Cateora P.R., Hess J.M., 1979, *International marketing*, Richard D. Irwin, Homewood Ill.

Cederholm T., 2014, *Why political and legal factors impact the airline industry - Market Realist*. [online] Marketrealist.com., http://marketrealist.com/2014/09/why-political-and-legal-factors-impact-airline-industry/.

Christopher M., Payne A. & Ballantyne D. 1991, *Relationship marketing - bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: John Wiley & Sons, Ltd.

Clemes M., Mollenkopf, D. and Burn, D., 2000, *An Investigation of Marketing Problems across Service Typologies*, Journal of Services Marketing, 14 (6/7), pp. 573–94.

Clow, K. E. and Vorhies, D. W., 1993, *Building a Competitive Advantage for Service Firms*, Journal of Services Marketing, vol. 7, pp. 22–32.

Cowell D., 1984), *The Marketing of Services*, Heinemann, London.

Cozzi G., Ferrero G. (a cura di) 1996, *Le frontiere del marketing*, Giappichelli, Torino.

Cozzi G., Ferrero G., 1996, *Marketing*, Giappichelli, Torino.

Darley J. M. and Gilbert D. T., 1985, *Social Psychological Aspects of Environmental Psychology*, in *Handbook of Social Psychology ,* 3rd ed., Vol. II, Gardner Lindzey and Elliot Aronson, eds. New York: Random House, Inc., 949-91.

Davidge J., 2015, *Great experential marketing*, www.becausexm.com.

Davis G. and Szigeti F., 1982, "*Planning and Programming Offices: Determining User Requirements*," Environment and Behavior*,* 14 (3), 302-4, 306-15.

Davis T. R. V., 1984, "*The Influence of the Physical Environment in Offices*," Academy of Management Review*,* 9 (2), 271-83.

Dev C. S., and Schultz D. E., 2005, *In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century*. Marketing Management. 14 (1): 16-22.

Dibb, S., and Simkin, L., 2009, *Marketing Essentials*. London: Cengage.

Doganis R. 2002, *Flying off Course: The Economics of International Airlines*, Routledge London.

Douglas K. Hoffman J. e. Bateson G., 2008, *Services Marketing Concepts, Strategies, & Cases, Cengage Learning*. Mason, OH.

Drucker P.F., 1954, *The practice of management*, Harper&Row, New York.

Duncan T., Moriarty S.E., 1998, *A communication Based Marketing Model for Managing Relationship*, in "Journal of marketing", 62 (April).

Dutta S., Bergen M., Levy D. and Venable R., 1999, *Menu Costs, Posted Prices, and Multiproduct Retailers*, Journal of Money, Credit, and Banking, vol. 31, n° 4, 683-703.

Earl Sasser W., Olsen P., and Daryl Wycoff D., 1978, *Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings* (Boston: Allyn and Bacon.

Fazzini M., 2007, *Le alleanze strategiche fra compagnie aeree. Processi operativi, strumenti di controllo e misurazione delle performances*. Franco Angeli Ed., Milano, p. 163.

Ferraresi M., Schmitt B. H. 2015, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano.

Fisk R., Brown S. and Bitner M. J., 1993, *Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature*', Journal of Retailing, vol. 69, no. 1, Spring.

Frey, A.W., 1961, *Advertising*, 3rd ed., The Ronald Press, New York, NY.

Geraint H. and Turnbull P., 2016, *Aviation economics and forecasting*, in Air Transport Management. An international perspective Edited by Lucy Budd and Stephen Ison.

Gerken G., 1996, *Addio al Marketing*, in Cozzi G., Ferrero G., (a cura di), *Le frontiere del marketing,* Giappichelli, Torino.

Gittell, J. H., Von Nordenflycht, A. and Kochan, T. 2004, *Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry*, Industrial and Labor Relations Review, 57(2): 163–80.

Grönroos C., 1990, *Service management and marketing*, Lexington books, Lexington.

Grönroos C., 1994, *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. Management Decision, 4-20.

Guatri L., Vicari S., Fiocca R., 1986, *Marketing*, Giuffrè, Milano.

Gummesson E., 1987, *The New Marketing Developing Long Term Interactive Relationships*, in "Long range planning" vol. 20, n. 4.

Gummesson E., 1995, *Relationship marketing: its role in the service economy*, in Glynn WJ., Barnes J. (a cura di), *Understanding service management*, John Wiley&Sons, New York, 1995.

Gummesson E., 2008, *Total Relationship Marketing*, 3°edition, Published by Elsevier Ltd

Gurgey J., Couasme M., 2016, *Airlines experiential marketing gaining and retaining customers. Case studies of British Airways, SAS, Air Fance, Easy Jet and KLM*, bachelor thesis, Halmstad University, https://docplayer.net/33311102-Bachelor-thesis-airlines-experiential-marketing-gaining-and-retaining-customers-case-studies-of-british-airways-sas-air-fance-easy-jet-and-klm.html#show_full_text.

Halpern N., 2016, *Air transport Marketing, in Air Transport Management. An international perspective*, Edited by Lucy Budd and Stephen Ison.

Halpern, N., 2012, *Use of social media by airports*, Journal of Airline and Airport Management, 2(2): 66–84.

Harrell G. D., Hutt M. D. (1976), *Crowding in Retail Stores*, MSU Business Topics (Winter), 33-9.

Hind P. and Kitching G., 2016, *Airline pricing strategies, in Air Transport Management* - An international perspective Edited by Lucy Budd and Stephen Ison.

Hoang Diep To Lan, 2015, *The Impact of Relationship Marketing on Customer Loyalty in the Airline* Industry, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101264/Hoang_DiepToLan.pdf?sequence=1.

Hochshild S. A., 1983, *The Managed Heart* (Berkeley CA: University of California Press).

Hoffman K. D., Bateson J. E. G., Iasevoli G., 2007, *Marketing dei servizi*, Milano, APOGEO.

Hunt, S. D. and Menon, A., 1995, *Metaphors and Competitive Advantage: Evaluating the Use of Metaphors in Theories of Competitive Strategy*, Journal of Business Research, vol. 33, pp. 81-90.

Iannilli V. M., 2016, *Visual Merchandising: Il senso dello spazio allestito*, Esculapio Bologna.

Iasevoli G., 2013, *Dispensa sulla gestione delle relazioni con la clientela*, Lumsa.

ICAO Air Transport bureau, Economic Development Ottobre 2017, http://www.icao.int/sustainability/Pages/Air-Traffic-Monitor.aspx.

Indagine conoscitiva sulle dinamiche tariffarie del trasporto aereo passeggeri (IC 24) 2005, www.agcm.it.

Jagdish, N. S. & Parvatiyar, A. 2000. *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Judd, V.C., 1987, *Differentiate with the 5th P: people*, Industrial Marketing Management, Vol. 16, pp. 241-7.

Kotler P., 1967, *Marketing management analysis, planning and control,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y.

Kotler, P., 1976 *Marketing Management*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 60.

Kotler, P., 1986, *Megamarketing*, Harvard Business Review, Vol. 64, March/April, pp. 117-24.

Kotler, P. and Armstrong, G., 1989, *Principles of Marketing*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., and Saunders, J., 2008, *Principles of Marketing: Fifth European Edition.* Harlow: Pearson.

Kuster, I., Vila, N., Aldas, J., Rodriguez, C. , 2009, "*Efecto del patrocinio de la Copa America en las percepciones de Luis Vuitton: Una perspectiva internacional*", Universia Business Review, Vol. 43, pp. 20-32.

Lazer, W. and Kelly, E.K., 1962, *Managerial Marketing Perspectives and Viewpoints*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.

Lazer, W., Culley, J.D. and Staudt, T., 1973, *The concept of the marketing mix*, in Britt, S.H. (Ed.), *Marketing Manager' s Handbook*, The Dartnell Corporation, Chicago, IL, pp. 39-43.

Levitt T., 1960, *Marketing myopia*, in HBR, 38.

Levitt, T., 1981, *Marketing intangible products and product intangibles*, Harvard Business Review, Vol. 59, May/June, pp. 94-102.

Lipparini A., 2007, *Economia e gestione delle imprese*, Il Mulino.

Lovelock, C. H., 1983, *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights'* Journal of Marketing, 47 (Summer), 1983, pp. 9–20.

Malaval P. Benaroya C., Aflalo J, 2014, *Aerospace Marketing Management, A Handbook for the Entire Value Chain*, Springer International Publishing Switzerland.

Martin C.L., Pranter C.A., 1989, "*Compatibility Management: Customer-to -Customer Relationship in Service Environments"*, Journal of Services Marketing, n.3 estate.

McDonald, M. H. B., de Chernatony, L. and Harris, F., 2001 , *'Corporate Marketing and Service Brands – Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods Model*', European Journal of Marketing, vol. 35, no. 3–4, pp. 335–52. https://doi.org/10.1108/03090560110382057.

Milliman, R., 1982, "*Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers,"* Journal of Marketing, 46 (Summer), 86-91.

Milliman, R., 1986, "*The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons*," Journal of Consumer Research, 13 (September), 286-9.

Mindak, W.A. and Fine, S., 1981, "*A fifth 'P': public relations*", in Donnely, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 71-73.

Monin N. and Monin D.J., 1996, *Rhetoric and action: when a literary drama tells the organization's story.* Journal of Organizational Change Management, 10(1): 4760

Morgan, R. & Hunt, S., 1994, *The commitment - trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, 20-38.

Morris, M. H., Brunyee, J. & Page, M., 1998, *Relationship marketing in practice. Myths and realities*. Industrial Marketing Management, 359-371.

Nickels, W.G. and Jolson M.A., 1976, "*Packaging – the fifth P in the marketing mix*, Advanced Management Journal, Winter, pp. 13-21.

Norén, A., 2012, *Experiential marketing, comunicació interactiva*, http://usr.uvic.cat/bloc/2012/06/19/experiential-marketing/.

Oliver R.L. , 1993, *Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Responses*, Journal of Consumer Research, Volume 20, Issue 3, 1 December , Pages 418–430, https://doi.org/10.1086/209358.

Parasuraman A., and Berry L. L., 1985, *"Problems and Strategies in Services Marketing,"* Journal of Marketing, n.49, 33-46.

Parker, C., Goodwin, C., Harris, K., and Baron, S., , 1999, '*Delivering Service, Delivering Friendship: How Social Dimensions Vary Among Types of Service'*, University of Nottingham Business School Discussion Paper, Current Issues in Services Marketing (vol. II).

Parola F. 2003 *Trend e criticità nel trasporto aereo passeggeri*, in Trasporti, diritto, economia, politica, Vol n.90.

Payne, C.M.A . and Ballantyne, D. 1991, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Pellicelli A.C., 2012, *Analisi di marketing e Yield Management nel trasporto aereo,* Giappichelli.

Pellicelli A.C., 1996, *Le compagnie aeree - Economia e gestione del trasporto aereo*, Giappichelli.

Pellicelli A.C., 2012, *Marketing strategico e branding*, "Case Studies", Giappichelli.

Perini R. 2017, Marketing esperienziale, http://www.riccardoperini.com/marketing-esperienziale.php.

Petrick J.F. 2004, "*First Timers' and Repeaters' Perceived Value*". Journal of Travel Research, vol. 43, n. 1, pp. 29-38.

Pine J. B., Gilmore J. H, 2000, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, trad. A. Scott Monkhouse, ETAS.

Porter, M. 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Postorino M.N. 2009, *Introduzione alla pianificazione del sistema di trasporto aereo*, Franco Angeli.

Rafiq M. and Pervaiz K. A., 1995, *Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 13 Issue: 9, pp.4-15 https://doi.org/10.1108/02634509510097793.

Rapoport A. 1982, *The Meaning of the Built Environment.* Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Ratliff, R. and Vinod, B. 2005, *Airline Pricing and Revenue Management: A Future Outlook*. Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 4, No. 3, 302–307.

Robinson P., Faris W., Wind Y., 1967, *Industrial buying and creative marketing*, Allyn and Bacon, Boston.

Rose, N. and Borenstein, S. 2014, *How Airline Markets Work, or Do They: Regulatory Reform in the Airline Industry*, in Nancy Rose (ed.), *Economic Regulation and Its Reform: What Have We Learned?*, Chicago, University of Chicago Press

Rust R.T., Oliver R.L., 1994, Service quality: insights and managerial implications from the frontier. In Rust R.T., Oliver R.L. (eds.), Service Quality: New Directions in Theory and Practice. London: Sage Publications.

Salicone C., 2013, *Compendio di organizzazione aziendale*, Edizione Simone.

Schmenner R.W., 1986, *How Can Service Businesses Survive and Prosper?*, in *Sloan Management Review*, Spring, p. 21.

Sharma A., La Placa P., 2005, *Marketing in the emerging era of build to order manufacturing*, in Industrial Marketing Management, p.34.

Shostack, G. L., 1977, '*Breaking Free from Product Marketing'*, Journal of Marketing, 41 (April), pp. 73–80.

Shotter A., 2009, *Microeconomia*, Giappicchelli, Torino, pag. 73,97.

Snodgrass, J.J, Russell A., and Ward L. M. 1988, "*Planning, Mood and Place-Liking*," in Journal of Environmental Psychology, 8 (3), 209-22.

Steele F. 1986, *Making and Managing High-Quality Workplaces*. New York: Teachers College Press.

Suhartant D. D., 2012, "*Customer satisfaction in the airline industry: the role of service quality and price*", www.researchgate.net.

Sundstrom E. and Sundstrom M. G. 1986, *Work Places*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sundstrom, E. and Altman I. 1989, "*Physical Environments and Work-Group Effectiveness*," Research in Organizational Behavior, 11, 175-209.

Tansik D., 1990, "*Human Resource Issues for High Contact Service Personnel*" in *Service Management Effectiveness*, David E Bowen, Richard B Chase and Thomas Cumming and Associates, eds. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.,), pp. 152–174.

Teas R.K., 1993, *Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality*. Journal of Professional Services Marketing, vol. 8, pp. 33-54.

Upah G. D. and Fulton J. N. 1985, "*Situation Creation in Services Marketing*," in *The Service Encounter,* John Czepiel, Michael Solomon, and Carol Surprenant, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 255-64.

Van Waterschoo, W., and Den Hass J., 2008, *Marketing Mix Metaphorosis: the heavy toll of too much popularity*, in Kitchen, P., J., (ed) *Marketing Metaphors and Metamorphosis*. Basingstoke: Palgrave.

Vargo S., L., Lusch R.F., 2004, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, in Journal of marketing, vol. 68.

Waterschoot, W. and Van den Bulte, C. 1992, "*The 4P classification of the marketing mix revisited*", Journal of Marketing, Vol. 56, pp. 83-93.

Webster F.E., 1992, *The changing role of marketing in the Corporation*, in Journal of marketing, 56.

Wells A.T., 1994*, Air Transportation, A Management Perspective*, Wadsworth.

Wener R. E. 1985, "*The Environmental Psychology of Service Encounters*," in *The Service Encounter*, John Czepiel, Michael Solomon, and Carol Surprenant, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 101-12.

Wener R. E. and Kaminoff R. 1982, "*Improving Environmental Information: Effects of Signs on Perceived Crowding and Behavior*," Environment and Behavior, 14 (6), 671-94.

Wineman J. D. 1982, "*Office Design and Evaluation*," Environment and Behavior, 14 (3), 271-98.

Wineman J. D. 1986, *Behavioral Issues in Office Design*. New York: Van Nostrand Reinhold Co.

Wittmer A. and Bieger T., 2009, *Fundamentals and Structure of Aviation Systems*, http://www.springer.com/978-3-7908-2087-4.

Wittmer A. and Hinnen G. ,2016, *Airline passengers, in Air Transport Management* - An international perspective Edited by Lucy Budd and Stephen Ison.

Woodruff R.B. 1997, *Customer value: The next source for competitive advantage Academy of Marketing Science*. Journal; Spring; 25, 2; ABI/INFORM Global pg. 139.

Woods T. 2018, *Airlines*, in Airline Economics The Aviation Industry Leaders Report 2018 www.airlineeconomics.co.

Wu C.L. and Maher S. J., 2016, *Airline scheduling and disruption management*, in Air Transport Management. An international perspective Edited by Lucy Budd and Stephen Ison.

Yalch R. F. and Spangenberg E. 1988, "*An Environmental Psychological Study of Foreground and Background Music as Retail Atmospheric Factors*," in *Efficiency and Effectiveness in Marketing* , 1988 AM A Educators' Proceedings, Gary Frazier et al., eds. Chicago: American Marketing Association, 106-10.

Zeithaml V. A., Berry L.L., and Parasuraman A., 1993, "*The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*," Journal of the Academy of Marketing Science, 21, 1, pp. 1–12.

Zeithaml V. A. 1981, "H*ow Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services,*" in *Marketing of Services,* James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 186-90.

Zeithaml V. A., Berry L.L., Parasuraman A., 1996 "*The Behavioral Consequences of Service Quality"*, Journal of Marketing, Vol. 60, No. 2.

Zeithaml, V. A. 1988, "*Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence,*" Journal of Marketing, 52 (July), 2-22.

Zeithaml, V. A., Parasuraman A. e Berry L. 1985, "*Problems and Strategies in Services Marketing*," Journal of Marketing, 49 (Spring), 33-46.

Zemke R. and Anderson K., 1990, "*Customers from Hell*," Training (February), pp. 25–29.

Zucchetti R. e Ravasio M. 2001, *Trasporti e concorrenza: dal monopolio pubblico al libero mercato*. EGEA Milano.