

Università degli studi di Padova

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di Laurea Triennale in ingegneria

Gestionale

Monitoraggio della customer satisfaction applicato al servizio fornito dalle scuole di sci dell'Alto Adige: la soddisfazione dei clienti bambini

Monitoring of customer satisfaction applied to the service provided by Alto Adige ski schools: the satisfaction of kids' customers

RELATORE: CH.MO PROF. LUIGI SALMASO

LAUREANDO: NICOLA RIZZO

ANNO ACCADEMICO: 2014/2015

“Desidero ringraziare il Professor Salmaso per i preziosi insegnamenti ricevuti seguendo il corso di statistica, i consigli per la stesura di questo elaborato e per le ore dedicate alla mia tesi. Dedico questo lavoro ai miei genitori che mi hanno sempre supportato economicamente e moralmente nel mio percorso di studi. Infine un ringraziamento va ai miei amici e compagni di corso, in particolare ad Alberto Ballan con cui ho condiviso questo lavoro di analisi e rielaborazione dei dati raccolti”

INDICE

1 INTRODUZIONE

1.1	Presentazione elaborato	9
1.2	La normativa ISO9000	9
1.3	Definire la qualità all'interno di una organizzazione.....	11
1.4	Costi della qualità.....	13
1.5	Precedenti storici	15
1.5.1	Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors.....	17
1.5.2	Prevalence and diffusion of helmet use at ski areas in Western North America in 2011-02.....	19
1.5.3	Customer satisfaction and loyalty to alpine ski resort: the moderating effect of life style, spending and customers' skiing skills	22

2 PRESENTAZIONE INDAGINE

2.1	Introduzione e questionario	25
2.1.1	Introduzione	25
2.1.2	Questionario	26
2.2	Risultati ottenuti dall'analisi degli indicatori ..	28
2.2.1	Analisi delle informazioni generali	28
2.2.2	Analisi risultati per quartili	35
2.2.3	Visione d'insieme delle valutazioni	39
2.3	Confronto risultati indicatori per nazionalità ..	40
2.3.1	Analisi delle informazioni per quartili	40
2.3.2	Visione d'insieme delle valutazioni divise per nazionalità	45
2.3.3	Grafici radar sulle valutazioni divise per alta stagione e bassa stagione.....	46

3 CONCLUSIONE

3.1	Confronto riassuntivo dati 2013 e 2012	49
3.1.1	Analisi fase di prenotazione del servizio	49
3.1.2	Analisi dello svolgimento dei corsi	52
3.1.3	Analisi organizzazione dei corsi.....	56
3.1.4	Analisi visione d'insieme	57
3.2	Conclusioni.....	60

BIBLIOGRAFIA.....	63
--------------------------	-----------

CAPITOLO 1

Introduzione

1.1 Presentazione elaborato

Questa tesi di laurea tratta un'indagine statistica sulla valutazione della qualità del servizio offerto agli iscritti ai corsi delle scuole di sci della provincia di Bolzano. Il lavoro d'indagine è stato svolto in collaborazione con il gruppo di ricerca "Metodi non parametrici per la valutazione di prodotti e servizi" dell'Università di Padova. L'analisi è stata svolta tra nove scuole di sci, utilizzando dei questionari per intervistare una popolazione composta da 175 adulti con età maggiore/uguale ai tredici anni, e 729 bambini. Lo scopo di questa ricerca è quello di definire delle linee guida per un eventuale miglioramento o mantenimento della qualità del servizio offerto. I dati ottenuti da questo studio vengono comparati con quelli di un'indagine precedente, svolta nell'anno 2011 nelle stesse scuole di sci. Verranno quindi evidenziati in particolar modo tutti gli aspetti dei servizi che hanno avuto un peggioramento o nessun miglioramento dalla precedente indagine. Come primo argomento verrà presentata la normativa ISO 9000 sulla qualità del prodotto. E' necessario rispettarla, perché, definisce il concetto di qualità e detta le norme e linee guida per il successo di un servizio. In seguito saranno presentati degli studi e dei questionari effettuati per il monitoraggio dei servizi sportivi offerti nelle località montane di tutto il mondo. Infine verrà presentato il questionario rivolto alla popolazione di sciatori e l'elaborazione dei risultati ottenuti dalle valutazioni raccolte. Lo scopo è quello d'individuare dei servizi basati su un sistema di qualità in grado di fornire ai consumatori un alto livello di soddisfazione.

1.2. La normativa ISO9000

Le norme UNI EN ISO 9000 sono delle direttive tecniche internazionali che tutti i sistemi di controllo e gestione della qualità delle imprese devono rispettare per garantire la qualità di un prodotto o servizio offerto al cliente. Le norme della serie ISO 9000 sono:

- ISO 9000 *Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario*: emessa nel 2000 con l'ultima revisione nel 2005, recepita nel 2005 dalla UNI. La norma presenta il vocabolario e i principi essenziali per la gestione di un sistema di controllo della qualità.
- ISO 9001 *Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti*: emessa nel 1987, revisionata tre volte prima nel 1994, successivamente nel 2000 e definitivamente nel 2008 anno in cui viene recepita dalla UNI. La norma definisce i requisiti per un sistema di gestione della qualità, i requisiti sono di carattere generale al fine di poterli applicare a qualsiasi tipologia di prodotto o servizio. Nell'insieme delle norme ISO 9000 la ISO 9001 è l'unica normativa che consente la certificazione.
- ISO 9004 *Gestire un'organizzazione per il successo durevole - L'approccio della gestione per la qualità*: rilasciata nel 1994, revisionata nel 2000 con ultima modifica nel 2009 anno in cui è recepita nella UNI. L'ISO 9004 non è una norma ma un insieme di principi base, atti a facilitare in un'organizzazione il successo tramite il mantenimento nel tempo della qualità del prodotto o servizio offerto.

Le norme ISO 9000 sono integrabili con altri sistemi di gestione come la sicurezza sul lavoro, gestione ambientale e sicurezza delle informazioni. Poiché la norma sulla qualità del prodotto fornisce un modello organizzativo di base generico, essa può essere completata con altre normative UNI specifiche per ogni settore. È importante ricordare che la normativa definisce le caratteristiche di qualità per i processi produttivi e non per il prodotto; ciò non implica che il processo produttivo sia sempre efficiente. La ISO 9000 pone al centro di un sistema di gestione della qualità tre elementi:

- *il cliente*: si deve garantire sempre la sua piena soddisfazione;
- *l'azienda*: vista come un insieme di processi che agiscono secondo schemi ben precisi al fine di garantire la qualità dei servizi offerti;
- *il continuo miglioramento delle capacità produttive*.

Definizione di *qualità* secondo la ISO 9000 : “è il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfano i requisiti”. Tale spiegazione è molto generica infatti applicabile in ogni ambito industriale o dei servizi. Altro concetto importante è la *soddisfazione del cliente* definita come “la percezione del cliente su quanto i suoi

requisiti siano stati soddisfatti”. Garantire la qualità dei prodotti per un’azienda, significa saper gestire in modo produttivo e migliorativo i processi al suo interno, educare le risorse umane nell’ottica di garantire qualità, dare centralità alle funzioni manageriali al fine di avere una efficiente coordinazione dell’azienda. Tutte queste azioni generano *conformità*, ossia “il soddisfacimento di requisiti del prodotto posti come obiettivo per l’organizzazione”. La “qualità” deve poter essere misurata per capire se le decisioni manageriali intraprese sono corrette. Per fare ciò è fondamentale seguire le esigenze del cliente e in generale il mercato. I metodi di valutazione statistica sono un ottimo strumento, con essi si è in grado di valutare di quanto il prodotto finale si scosta dagli attributi del prodotto ideale. Nelle fasi di misura della qualità sia per i prodotti sia per i processi è fondamentale mantenere le stesse tecniche di misura evitando in questo modo possibili incongruenze ed errori nella stima finale. Al fine di evitare incongruenze del prodotto finale con quello ideale, all’interno di ogni organizzazione è necessario istituire un organismo di gestione della qualità (SGQ), esso consiste nell’insieme delle attività che servono a stabilire politica ed obiettivi per conseguire i propositi prefissati (ISO 9000:2005).

1.3 Definire la qualità all’interno di un’organizzazione

Come si è visto la qualità “è il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfano i requisiti”. E’ fondamentale riuscire a diagnosticare eventuali problemi, perché oltre a rispettare la conformità del prodotto o servizio, che è un parametro interno all’organizzazione, si deve rispettare la soddisfazione del cliente. Tuttavia riuscire a seguire le idee dei clienti non è facile, perché spesso le valutazioni di ciascun individuo sono molto personali e legate ad esperienze pregresse. Se la percezione è stata superiore alle aspettative la qualità viene considerata elevata, in caso contrario il cliente diviene insoddisfatto. Si presentano tre situazioni:

- Aspettativa del cliente riguardo al servizio *maggiore* percezione ricevuta
- Aspettativa del cliente riguardo al servizio *uguale* percezione ricevuta
- Aspettativa del cliente riguardo al servizio *inferiore* percezione ricevuta

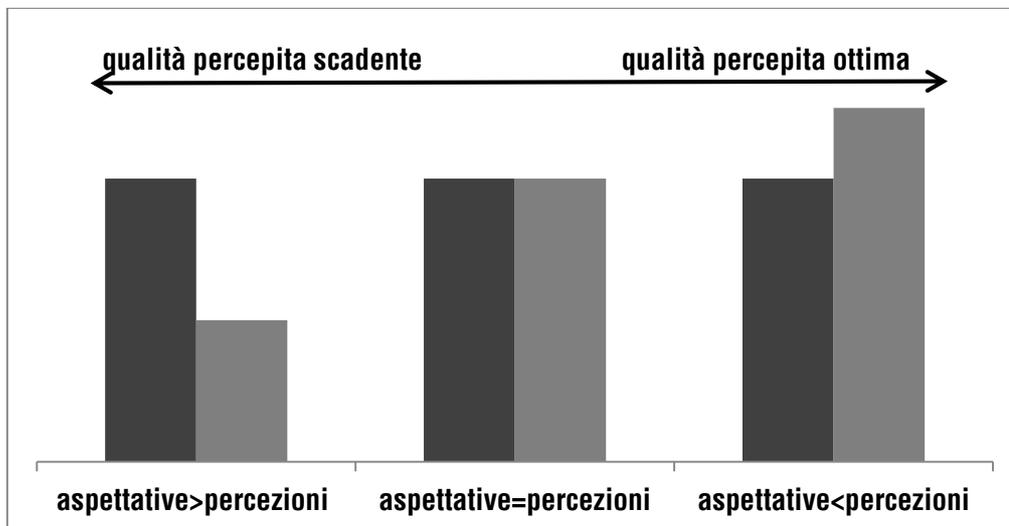


Figura 1.1: istogramma qualità percepita e aspettative

Nel primo caso si ha un gap negativo, ossia la qualità percepita è scadente, nell'ultimo caso la qualità percepita è ottima però si ha reso un servizio troppo elevato, mentre quando le aspettative eguagliano le percezioni il servizio ha consentito di ottenere buona soddisfazione del cliente senza necessitare di elevati costi di gestione.

Esistono quattro tipi di gap che sono causa del divario tra percezione ed aspettative:

1. Gap tra specifiche di qualità del cliente e dell'organizzazione: la qualità percepita è scadente perché le specifiche dell'azienda e del cliente non sono allineate.
2. Gap tra il concetto di prodotto e le specifiche di qualità dell'azienda: esiste un divario tra le idee che portano alla creazione di un servizio/prodotto e le caratteristiche di qualità imposte dall'organizzazione.
3. Gap tra il prodotto realizzato e le specifiche imposte dall'organizzazione: il prodotto/servizio finale è totalmente incoerente con le politiche di qualità aziendali.
4. Gap tra il servizio reale e l'immagine che esso trasmette al cliente: può essere dovuto ad errori pubblicitari che esaltano eccessivamente le aspettative del cliente.

1.4 Costi della qualità

Sono state esposte le problematiche che possono portare a delle incongruenze tra ciò che desidera il cliente e ciò che l'organizzazione riesce ad esprimere. Tuttavia non è facile misurare la qualità perché spesso alcune caratteristiche non sono facilmente calcolabili. Si distinguono attributi da variabili. Gli attributi sono dei valori soggettivi e non quantificabili in modo univoco, mentre le variabili si possono misurare (es: peso, lunghezza, durata, ecc.). Una tecnica efficiente per misurare la qualità, è quella di ricondurre ogni aspetto del servizio/prodotto ad un costo:

- Costi di prevenzione: servono a prevenire problemi ed errori
- Costi di valutazione: servono a verificare errori di qualità prima e dopo la creazione del prodotto/servizio
- Costi d'inefficienza interna: errori interni all'organizzazione
- Costi d'inefficienza esterna: problemi individuati dai clienti

Un aspetto importante che ogni manager di un'organizzazione deve considerare è che gli investimenti in prevenzione e valutazione in modo eccessivo non implica un aumento delle prestazioni di qualità, anzi oltre un certo limite gli sforzi in termini economici di miglioramento risultano pressoché inutili.

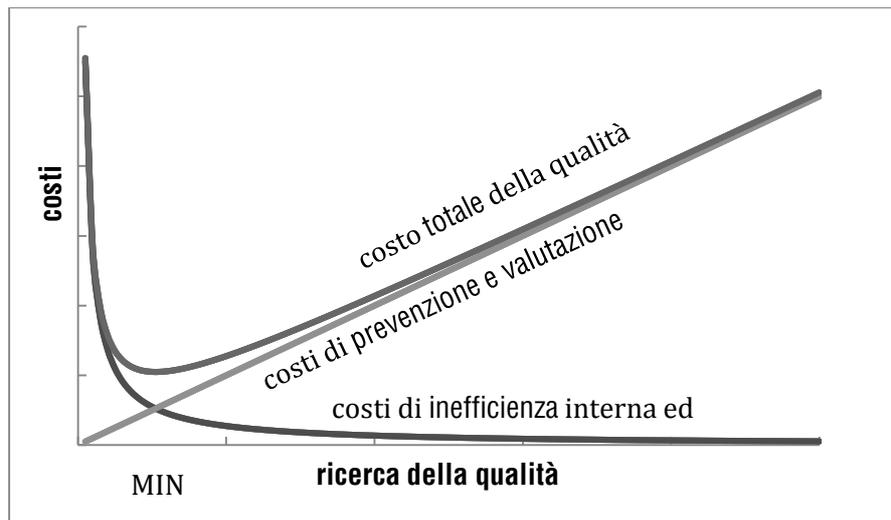


Figura 1.2: curve relative ai costi della qualità in base allo sforzo di ricerca della qualità

Conclusa la fase di misura della qualità è quindi fondamentale misurarla, ossia verificare che le specifiche del servizio finale rispettino i parametri imposti dall'organizzazione. Si devono tener presente alcuni suggerimenti:

- Controllare può rovinare il prodotto/servizio e interferire con l'attività svolta dall'organizzazione
- Controllare tutto è sicuramente troppo costoso e non comporta necessari miglioramenti
- Le verifiche possono essere troppo difficili per avere un'accuratezza rilevante per la diagnosi dei problemi
- Gli addetti al controllo se sottoposti ad operazioni ripetitive e difficili possono dare informazioni inaffidabili e svolgere lavori imprecisi.

L'analisi statistica aiuta a compiere delle misurazioni precise e sufficienti a comprendere eventuali problemi di qualità sul prodotto/servizio, per esempio nel caso di questa tesi di laurea, analizzando un piccolo campione della popolazione di sciatori si giunge a delle conclusioni utili per migliorare il servizio offerto.

Di seguito si riportano alcuni consigli tratti dalla normativa ISO9000. In modo riassuntivo danno una scaletta con cui un manager può operare verso il miglioramento della qualità:

Le imprese con un SGQ dinamico dovrebbero possedere le seguenti caratteristiche:

- prevenzione, piuttosto che correzione;
- monitoraggio continuo dei processi critici (fondamentali);
- adozione delle azioni correttive;
- verifica dei risultati;
- comunicazione efficace all'interno dell'organizzazione, con i fornitori e con i clienti;
- registrazione delle attività e controllo efficace della documentazione relativa;
- coinvolgimento di tutto il personale;
- impegno del management.

Queste caratteristiche portano i seguenti benefici:

- management informato continuamente;
- controllo dei processi;
- controllo dei costi;
- aumento della produttività;
- riduzione degli sprechi.

economici sia climatici sia la crescita di numerose e diversificate offerte nel settore del turismo. La montagna non è più meta solo per sciare, ma può offrire centri benessere, proposte culturali, esperienze per valorizzare la natura, parchi tematici. Anche gli spostamenti all'interno dell'Europa essendo molto più veloci ed economici di qualche decennio fa, creano forte competizione fra strutture turistiche molto lontane tra loro. Un esempio di crescita della concorrenza e dei flussi turistici, si ha con lo sviluppo delle regioni dell'est Europa. Questi paesi in crescita economica, in particolare Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria e Russia, si sono dimostrati molto interessati alle vacanze sulla neve.

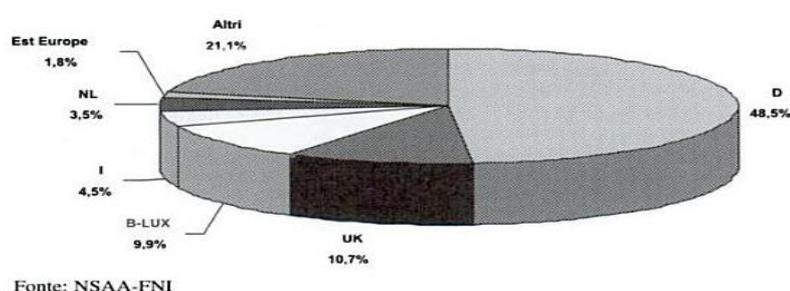


Figura 1.4: Il mercato alpino internazionale (percentuale di visite all'estero per paese sul totale)

L'Italia ha insistito con frequenti campagne di marketing ottenendo risultati di grande successo; per esempio nel 2001 i turisti dell'est nelle zone di Campiglio, Pinzolo, Rendena e Val di Fiemme (località del Trentino alto Adige), hanno raggiunto massimi del 30% sul totale dei turisti stranieri. Anche la richiesta del mercato è cambiata sensibilmente nel tempo, gli impianti sciistici hanno l'obbligo di rimanere aggiornati sul tipo di offerta da esibire. Lo snowboard sia in Europa sia in America, quest'ultima luogo di origine della tavola da neve, è uno sport che in gran parte coinvolge il settore giovanile. Nel 2002/03 gli snowboarders negli Stati Uniti rappresentavano ben il 29% degli sportivi invernali, negli stessi anni in Europa lo snowboarding si attestava l'11% dei turisti. Oggi la richiesta del mercato non è solo rivolta all'attività fisica, anzi il turista è sempre più portato verso vacanze brevi ripetute, ma poco impegnative, ossia lo sport non è l'interesse primario. I clienti cercano ambienti adatti alle famiglie o ad ogni fascia di età, dove ciascun aspetto della località invernale sia ben curato. Benessere, salute, alimentazione, natura, forma fisica sono dei nuovi e moderni punti di riferimento per chi sceglie una vacanza invernale. I costi sono sicuramente uno dei primi fattori che incidono sulla scelta di una villeggiatura, infatti per l'accesso alle strutture sciistiche i prezzi hanno subito notevoli rialzi, ciò va

a danneggiare il flusso di clienti giovani, con meno capacità di spesa, dunque si rivolgono ad altre opportunità di svago anche non inerenti alla montagna. Secondo l'autore Angeli, le località montane devono assolutamente integrare l'offerta tradizionale con qualcosa di innovativo, rivolto a tutte le categorie di turisti, in particolare al segmento di mercato con media capacità di spesa e verso i clienti non solo interessati allo sport fine a se stesso. Nel caso italiano la frammentazione delle strutture alpine e dei mezzi per collegarle, rende difficile creare un'offerta di servizi omogenea ed efficace su tutto il territorio, inoltre l'Italia presenta delle montagne sfruttate ormai per la loro quasi totalità, creare impianti a quote inferiori dove c'è scarsità di precipitazioni nevose, implica enormi costi di gestione per l'innevamento e un servizio poco completo per i turisti.

1.5.1 Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors. (KURT MATZLER, JOHANN FÜLLER, BIRGIT RENZL, STEPHAN HERTING, AND SEBASTIAN SPÄTH)

In questo articolo, gli autori cercano di comprendere il fatto per cui a volte l'alto apprezzamento del prodotto da parte del cliente non comporta necessariamente profitti elevati e fedeltà da parte del turista. Ciò è dovuto al collegamento di diversi fattori, che possono essere propri del cliente (ad esempio: età, sesso, stipendio, ecc..), oppure caratteristiche del mercato (ad esempio: prezzo, prodotti competitivi, marca, qualità, ecc..) . Spesso le analisi di "customer satisfaction" dal punto di vista globale possono riferire dei risultati poco precisi e fuorvianti, poiché il consumatore nella scelta dei singoli attributi per un prodotto, fornisce valutazioni sia molto positive ma su altri aspetti molto negative. Pertanto un'analisi di soddisfazione su un livello aggregato di attributi ha molte differenze rispetto ad una valutazione per singoli attributi. Quindi per migliorare il prodotto o il servizio offerto, è importante agire su ogni singolo fattore negativo indicato dal cliente. Migliorare globalmente l'offerta o eccessivamente ciò che è già più che sufficiente non genera risultati rilevanti.

Questo studio di "Customer satisfaction and loyalty to alpine ski resort", è stato svolto attraverso dei questionari, composti di 30 quesiti su vari aspetti dell'impianto sciistico (servizi di ristorazione, ski lift, piste, personale addetto ai clienti, ecc..). In totale sono stati raccolti, all'interno di 51 scuole di sci dell'Austria, Svizzera e Italia, 14861 questionari compilati correttamente, il periodo di indagine è durato circa tre

mesi, e dal punto di vista territoriale e climatico le scuole di sci presentavano tutte le medesime proprietà.

DEMOGRAPHICS OF THE SAMPLE	
Demographics	Percentage
Sex	
Male	59.2
Female	40.8
Age	
Up to 19 years	21.0
20 to 34 years	27.1
35 to 49 years	34.1
50 to 64 years	15.6
Over 65 years	2.2
Type of visit	
First time	30.5
Repeat visitor	69.5
Type of sport	
Alpine skiing	81.7
Snowboard	16.0
Other	2.3

Figura 1.5: dati della popolazione

Si sono individuati tre fondamentali moderatori che hanno il compito di segmentare il mercato, ossia la clientela:

- Caratteristiche personali del cliente (età, sesso)
- Tipo di visitatore (visitatore abituale, visitatore di un giorno)
- Caratteristiche di prodotto (livello di difficoltà di una pista sciistica)

In numerosi studi si è dimostrato che sia l'età sia il genere creano una forte differenza nel tipo e quantità di acquisti e nella soddisfazione finale del cliente. Alcune ricerche quali quella condotta dal American Customer Satisfaction Index (ACSI) nel 1997, hanno evidenziato che generalmente c'è una maggiore soddisfazione negli acquisti da parte delle donne e anche più fedeltà verso un determinato prodotto. L'età, specialmente nel caso di uno "ski resort", è un fattore molto importante, ad ogni fascia di età corrisponde una diversa tipologia di fruizione degli impianti sciistici e servizi a loro connessi.

Secondo fattore di moderazione è il tipo di visitatore. Nel caso di clienti abituarini, possibili variazioni negative del servizio vengono considerate con minore importanza rispetto ad un consumatore che per la prima volta accede al servizio.

La caratteristica del prodotto è fondamentale, per esempio, nel caso delle aree sciistiche gli impianti devono poter soddisfare le capacità di tutti i tipi di clienti, sia quelli molto sportivi ed esperti sia quelli meno pratici di tale sport. A volte affiancare piste complesse ad impianti più facili, aumenta il flusso di turisti poiché si crea un'attrattiva importante anche per tutti gli sportivi esperti.

Questo studio ottiene un importante risultato, ossia quello di evidenziare l'effetto dei parametri moderatori sui giudizi del cliente, rispetto al singolo attributo e non alla totalità

degli attributi espressi. I moderatori adottati in questa ricerca età, sesso, visitatore di un giorno, abitudinario e grado di difficoltà delle piste, consentono di segmentare il mercato e migliorare l'offerta delle scuole di sci in modo molto mirato ed efficace. Si spiega anche il fatto che, spesso una soddisfazione complessiva molto alta non porta a profitti elevati e la fedeltà del cliente è molto bassa, per esempio la categoria degli sciatori esperti, riguardo ad uno specifico "ski resort" potrebbe non sottolineare importanti manchevolezze nel servizio, tuttavia essi non trovando piste di una difficoltà idonea alle loro capacità, sono più propensi a cambiare pista o zona sciistica. Nel caso di qualsiasi indagine statistica i parametri moderatori possono essere scelti secondo diversi punti di vista, cercando sempre di evidenziare ciò che influenza maggiormente il mercato.

Un altro importante settore di ricerca nello sport in generale, anche nel caso degli sport invernali, è la sicurezza. Cosa importante per ogni scuola di sci è quella di fornire un servizio sicuro per i clienti, e istruire loro al fine di preservarli da frequenti incidenti, anche gravi. Su questo argomento è utile citare una ricerca, effettuata nelle scuole di sci del nord America.

1.5.2 Prevalence and diffusion of helmet use at ski areas in Western North America in 2001–02 (P A Andersen, D B Buller, M D Scott, B J Walkosz, J H Voeks, G R Cutter, M B Dignan)

Questa indagine è stata svolta negli anni 2001 e in seguito nel 2002, sono stati intervistati nel primo anno 2978 adulti sciatori e snowboarders (età maggiore di 18 anni), all'interno di 28 "ski resorts" degli stati dell'Alaska, California, Colorado, Idaho, Montana, New Mexico, Nevada, Oregon, Utah, and British Columbia. Nel 2002 negli stessi stati si sono intervistati 3422 sciatori e snowboarders in 29 scuole di sci.

Sono state poste tre ipotesi da verificare nel corso dell'indagine:

- Stimare se l'uso del casco protettivo è in aumento tra l'anno 2001 e 2002
- Evidenziare tra quali categorie di sportivi (esperti, amatoriali, prima esperienza) l'uso del casco è preferito
- Capire se i turisti che nel 2001 hanno fatto un uso del casco per un periodo superiore al 15% del tempo che hanno trascorso in pista, usano di più il casco rispetto agli sportivi che nel 2001 hanno adottato tale protezione per un tempo esiguo.

La prima ipotesi è stata verificata, si è notato un incremento dell'uso dell'elmetto protettivo circa del 7% . Per la seconda ipotesi si è evidenziato il fenomeno per cui il casco viene usato specialmente tra gli sportivi esperti, e in buona parte anche tra i principianti che hanno seguito un corso. In generale ad utilizzare il casco maggiormente sono gli snowboarders. Un elemento significativo che è stato evidenziato in questa indagine, è che nelle regioni principalmente montuose (Rocky mountains) oppure dove sono praticati di più gli sport invernali, le persone, specialmente gli abitanti del luogo, sono più favorevoli all'uso del casco, infatti i turisti che meno fanno uso di protezioni per la testa provengono dalla California. La terza ipotesi non è stata verificata in modo soddisfacente, perché si disponeva di poco tempo per le indagini (tre mesi di interviste).

Questa ricerca dimostra che tra gli anni 2001 e 2002, l'uso del casco in ogni categoria di sportivo tende a salire, anche se in alcuni casi, quali gli sciatori non abituarini, le protezioni sono spesso rifiutate.

Gli snowboarders si dimostrano la categoria con un uso maggiore dell'elmetto, ciò è dovuto anche ad un fatto di immagine, ossia nello stereotipo dello snowboarder il casco è un elemento fondamentale dell'attrezzatura, considerato oggetto di design e personale, l'equivalente per un motociclista. Dal 2001 anche tra le donne cresce l'uso delle protezioni per la testa, in precedenza il casco era evitato perché considerato un elemento antiestetico e che rovina la capigliatura. Tuttavia negli sport invernali i traumi alla testa sono tra le prime cause di ferite e decessi quindi il casco è un elemento essenziale per la sicurezza, a favore della tutela/salute dei turisti e di una buona immagine, ogni scuola di sci si è impegnata a promuovere l'uso di tali protezioni.

Table 3 Prevalence of helmet use in 2002 in categories within statistically significant univariate predictors

Predictor	Prevalence of helmet use (%)
Age	
18–25	23.4
26–35	19.4
36–45	16.9
46–55	15.8
55 or older	27.1
Gender	
Male	21.3
Female	16.4
Home residence	
Rocky Mountain	29.2
Far West	16.2
Southwest	15.7
Northwest	21.3
South Central	10.1
North Central	15.0
Southeast	9.4
Northeast	22.7
Canada	32.4
Other country	11.1
Self reported ability	
Beginner	10.3
Intermediate	14.3
Expert	27.9
Proportion of days skied or snowboarded	
1st quartile	5.0
2nd quartile	13.3
3rd quartile	23.2
Type of guest	16.6
Destination	22.5
Local	
Type of equipment	
Snowboard	30.6
Skis	17.0
Ski area region	
Colorado	22.4
Southwest	16.5
Northwest	23.2
California	15.0

Figura 1.6: Percentuale di sciatori che indossano il casco

1.5.3 Customer satisfaction and loyalty to alpine ski resort: the moderating effect of life style, spending and customers' skiing skills (Kurt Matzler, Johann Füller and Rita Faullant)

Questo articolo, tratto dalla ricerca "Tourism Quality Check", si pone come obiettivo quello di spiegare il rapporto che esiste tra la soddisfazione dei clienti e la loro fedeltà nel tempo verso una scuola di sci. Se un turista apprezza un servizio c'è maggiore possibilità che torni ad usufruire di tale servizio, oppure attraverso un passa parola con altre persone indica una località come un buon posto per trascorrere una vacanza invernale. Tuttavia non sussiste sempre una relazione lineare tra soddisfazione e fedeltà, per esempio Finkelmann and Golan nel 1990 notarono che la fedeltà dei clienti verso i venditori di auto era solo 40-58% benché essi fossero totalmente soddisfatti dei propri acquisti, allora esistono dei parametri moderatori i quali influenzano i comportamenti delle persone. Nel caso di questa ricerca si sono scelti come elementi di moderazione, lo stile di vita, la capacità di spesa e le abilità sciistiche, tali attributi hanno lo scopo di segmentare la clientela, in varie classi con proprietà comuni. Il giudizio finale sul prodotto solitamente viene assegnato sulla base delle aspettative e sull'esperienza avuta. Per ogni tipo di cliente le aspettative e le modalità in cui viene percepito il servizio sono molto diverse.

Table 1. Demographic characteristics of the total sample

	Frequency	%	Cumulative %
Skiing skills			
Beginners	318	5,2	5,2
Advanced	4192	68,2	73,3
Pro	1632	26,5	99,9
Spending level			
Under €500	478	7,8	7,8
€500-1000	2169	35,3	43,1
€1000-2000	2258	36,7	79,8
More than €2000	1242	20,2	100,0
Age			
0-20 years	509	8,2	8,2
21-35 years	2422	39,2	47,5
36-50 years	2432	39,4	86,9
51-65 years	758	12,3	99,2
+ 65 years	51	,8	100,0
Sex			
Male	3855	62,9	62,9
Female	2211	36,1	98,9

Figura 1.7: dati popolazione intervistata

Questa indagine è stata svolta nell'inverno a cavallo degli anni 2004 e 2005, all'interno di 10 scuole di scii (St. Moritz, Lech/Zürs, Dolomiti Superski, Saalbach, Schladming, Gurgl/Obergurgl, Mayerhofen, Obertauern, Toggenburg and Tannheimer Tal) delle regioni alpine di Austria, Svizzera e Italia. Sono stati intervistati 6172 sciatori, attraverso dei questionari on-line forniti di 34 domande con punteggio variabile

tra 1 (molto soddisfatto) e 5 (molto insoddisfatto). È stato chiesto per quale motivo conoscessero la scuola di sci in cui si trovavano (passaparola o frequentatori abituali), infine tra 10 stili di vita (tempo libero, diversivo, viaggi, sport, salute, interesse verso la natura, famiglia, apprendimento, cultura e lavoro) ogni turista doveva sceglierne uno che per lui fosse di prioritaria importanza. Ciò ha consentito di suddividere la clientela per caratteristiche comuni. L'analisi dei dati si è svolta in quattro fasi. Dapprima attraverso un fattore esplorativo si è capita la struttura fattoriale per ogni risposta del questionario. Poi attraverso delle equazioni strutturali è stato istituito il modello. Nella terza fase sono state definite delle categorie di clienti al fine di procedere come ultima fase con l'analisi dei parametri di moderazione. Dall'analisi dei dati effettuata tramite i moderatori si sono definite alcune linee guida per gli "ski resorts". Per esempio nel caso di clienti con un'ampia capacità di spesa, si è notata una maggiore fedeltà e propensione al passaparola con conoscenti. Inoltre i clienti con una spesa più elevata non tendono ad usufruire di tutti i servizi che una località alpina può esprimere, ossia si limitano a frequentare le piste senza esprimere esigenze riguardo servizi di ristorazione, vita notturna, adeguatezza dei luoghi per le famiglie, o altre esigenze. Invece nel caso di sciatori esperti, essi pongono maggiore attenzione a tutte le possibilità di svago e "relax" presenti nella località. Tra i vari cluster di clienti che erano stati individuati in base ai 10 differenti stili di vita, si nota, a seconda del gruppo di appartenenza molte differenze nella fedeltà e l'apprezzamento dello ski resort, un esempio può essere la categoria di persone che amano lo sport. Questi hanno una bassa fedeltà verso una particolare meta alpina, ma è dovuto proprio alla loro peculiarità di essere appassionati allo sport e aver l'esigenza continua di ricercare nuove mete. Più ripetitivi nelle scelte di località sciistiche sono le famiglie e chi meno pratica attività fisica invernale.

Questa ricerca dimostra la necessità di trovare dei parametri moderatori in un'analisi di "customer satisfaction", per riuscire a capire in modo rigoroso e dettagliato le esigenze e i comportamenti di ogni tipo di cliente. Grazie ai dati ottenuti i manager, in questo caso delle località sciistiche ma in qualsiasi ambito turistico, sono in grado di fornire servizi adeguati e se necessario migliorarli per ampliare il proprio segmento di mercato, senza dover affrontare investimenti azzardati e possibilmente errati.

CAPITOLO 2

Presentazione indagine

2.1 Introduzione e questionario

2.1.1 introduzione

L'analisi per la soddisfazione dei clienti bambini nelle scuole sci della provincia di Bolzano, è iniziata distribuendo tra i frequentanti delle piste sciistiche un questionario. Tale strumento di indagine è stato redatto nell'ambito della normativa UNI EN ISO 9000. Il questionario è indispensabile per ottenere informazioni sia riguardo all'importanza relativa dei diversi fattori che concorrono alla soddisfazione del cliente, sia sulle prestazioni delle scuole. In tal modo si individuano gli ambiti d'intervento da fare oggetto nel futuro di specifiche azioni di miglioramento.

Le domande poste agli intervistati sono della tipologia "a risposte chiuse" e il cliente sceglie l'opzione più vicina alle proprie preferenze. Il questionario consente di chiedere alle persone intervistate, solamente le informazioni che sono di interesse per il servizio di controllo della qualità, senza utilizzare metodi inefficaci e dispendiosi temporalmente come l'intervista con colloquio. Nel caso di questa indagine si sono intervistati 729 bambini, con età inferiore ai 13 anni, essi rappresentano un campione della popolazione di sciatori, le loro risposte sono state elaborate in dati numerici per ottenere delle rilevazioni statistiche.

2.1.2 questionario

Il questionario rivolto ai bambini è suddiviso in tre categorie di domande:

1. Informazioni generali: (età, sesso, cittadinanza, provincia di residenza, esperienza in passato negli sport invernali, corso frequentato dal bambino, motivo dell'iscrizione, adulti in famiglia che praticano sport). Le risposte non comprendono alcun tipo di valutazione, forniscono solo delle informazioni tramite le quali è possibile suddividere in diversi gruppi la clientela, per esempio per età, provenienza o corso frequentato.
2. Opinioni sul servizio di prenotazione presso la scuola di sci: (l'orario di apertura del servizio è adeguato, le brochure informative sono chiare e complete, le informazioni *fornite dal personale* sono state chiare e complete, le informazioni *disponibili sul sito internet* della scuola sono chiare e complete). Le risposte prevedono una valutazione con voti variabili dallo zero (non soddisfatto) a dieci (molto soddisfatto), riguardo ai servizi di segreteria della scuola forniti sia dal personale sia on – line tramite sito web.
3. Opinioni sullo svolgimento del corso: (hai potuto constatare un progresso nelle capacità sciistiche del bambino, il maestro si è dimostrato cortese e disponibile, le piste e gli impianti utilizzati sono risultati adeguati, ritieni che il corso si è svolto in sicurezza per il bambino, il bambino si è divertito nello svolgimento delle lezioni, Il corso ha ulteriormente appassionato all'attività sciistica il bambino, consiglieresti ad un altro genitore l'esperienza del corso, il livello del gruppo dopo la selezione è risultato omogeneo, il grado di soddisfazione complessiva di questa esperienza). Queste nove domande misurano la soddisfazione del cliente, con voti crescenti dallo zero al dieci, analizzando tutti gli aspetti più importanti e generali del servizio offerto, a partire dalla bontà dell'insegnamento fino alla sicurezza degli impianti.

Le indagini si sono svolte nell'inverno a cavallo degli anni 2012 e 2013 in due periodi detti di alta e bassa stagione. In seguito verranno descritte le analisi effettuate con i dati ottenuti dai questionari, la spiegazione sarà agevolata da grafici e tabelle che mostrano una visione più chiara dei risultati.

L'immagine sottostante propone una copia del questionario utilizzato per intervistare la popolazione di bambini:

QUESTIONARIO PER BAMBINI (Con età inferiore o uguale a 12 anni compiuti)	
INFORMAZIONI GENERALI	
<p>1.1 Sesso del bambino:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Maschio 2 <input type="checkbox"/> Femmina</p>	<p>1.5 Il corso che ha frequentato il tuo bambino e su cui darai la tua opinione in questa indagine è stato:</p> <p>Sci Snowboard Fondo New School</p> <p>Lezioni Collettive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Lezioni Private <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>1.2 Data di nascita del bambino:</p> <p><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/></p> <p>giorno mese anno</p>	<p>1.7 Hai iscritto il tuo bambino al corso principalmente per: (segnalare una sola motivazione)</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Imparare la tecnica di base</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Perfezionamento tecnico</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Affidario ad una guida esperta sulla pista / tracciato</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Acquisire sicurezza sulle piste / tracciati</p>
<p>1.3 Cittadinanza del bambino:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Italiana → andare a dom. 1.4</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Tedesca → andare a dom. 1.5</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Altro → andare a dom. 1.5</p>	<p>1.8 Nella tua famiglia ci sono adulti che praticano uno o più sport invernali (sci / snowboard / fondo / New School):</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Sì 2 <input type="checkbox"/> No</p>
<p>1.4 Provincia di residenza (se italiano):</p> <p><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/></p>	
<p>1.5 E' la prima volta che iscrivi il tuo bambino ad un corso di sport invernali:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Sì 2 <input type="checkbox"/> No</p>	
OPINIONI SUL SERVIZIO DI PRENOTAZIONE	
<p>2.1 L'orario di apertura del servizio è adeguato:</p> <p>2.2 Le brochure informative sono chiare e complete:</p> <p>2.3 Le informazioni fornite dal personale sono state chiare e complete:</p> <p>2.4 Le informazioni disponibili sul sito Internet della Scuola sono chiare e complete:</p>	<p>Poco Molto</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
OPINIONI SULLO SVOLGIMENTO DEL CORSO	
<p>3.1 Ha potuto constatare un progresso nelle capacità scielitiche del suo bambino:</p> <p>3.2 Il maestro si è dimostrato cortese e disponibile:</p> <p>3.3 Le piste e gli impianti utilizzati sono risultati adeguati:</p> <p>3.4 Ritieni che il corso si sia svolto in sicurezza per il tuo bambino:</p> <p>3.5 Il tuo bambino si è divertito nello svolgimento delle lezioni:</p> <p>3.6 Il corso ha ulteriormente appassionato il tuo bambino all'attività scielitica:</p> <p>3.7 Consigliaresti l'esperienza del corso ad altri genitori:</p> <p>3.8 Il livello del gruppo dopo la selezione è risultato omogeneo (per corsi collettivi):</p> <p>3.9 Il tuo grado di soddisfazione complessiva per questa esperienza è:</p>	<p>Poco Molto</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>

Figura 2.1: Questionario utilizzato nell'indagine statistica sul gradimento degli iscritti ai corsi delle Scuole di Sci della provincia di Bolzano

2.2 Risultati ottenuti dall'analisi degli indicatori

2.2.1 Analisi delle informazioni generali:

1.1 Sesso:

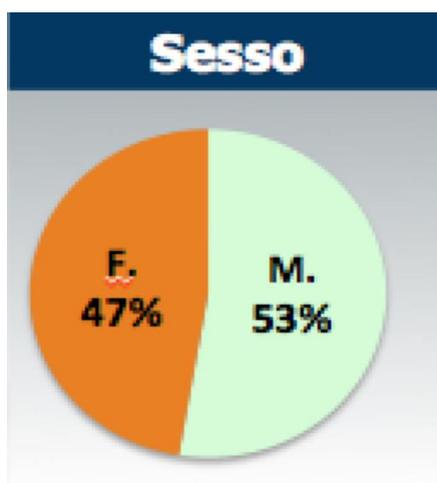


Figura 2.2: Grafico relativo alle percentuali di maschi e femmine degli intervistati

Dall'analisi demografica si è visto che la percentuale tra maschi e femmine non differisce per grandi quantità, quindi gli sport invernali sono praticati indifferentemente da entrambi i sessi. Per i bambini lo sport più praticato è lo sci, il 96% frequenta il corso di sci collettivo, la rimanente minoranza pratica sci tramite lezioni private, oppure un'esigua percentuale preferisce lo snowboard.

1.2 Età:

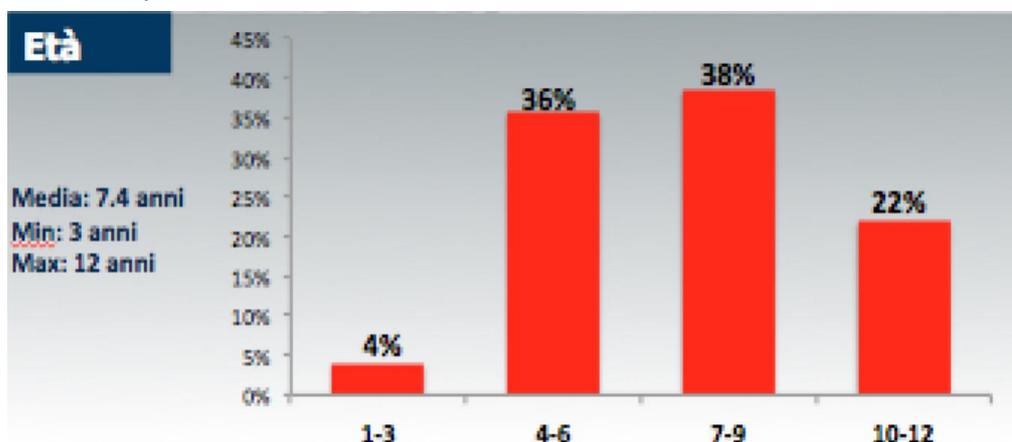


Figura 2.3: Valori percentuali dei bambini secondo le classi di età

Nel campione di 729 bambini con età inferiore ai 13 anni la media è di 7,4 anni, gli estremi dell'intervallo rilevati in questa indagine variano da 3 a 12 anni. Si è scelto di definire "adulto" un soggetto intervistato, quando è capace di completare il questionario autonomamente, quindi per ragazzi di età inferiore ai 13 anni può essere necessario l'ausilio di un genitore, per questo vengono esclusi dalla categoria "adulti". Le classi di età più numerose di turisti sono la fascia tra i 7 e i 9 anni con la massima numerosità registrata del 38% sul totale, seguito a poca distanza dalla fascia d'età 4-6 anni, con il 36% del campione esaminato.

1.3 Cittadinanza:



Figura 2.4: Valori percentuali delle nazionalità presenti nel campione di sciatori intervistati

La nazionalità italiana è la più diffusa con il 53%. Un grande numero di tedeschi frequenta la zona sciistica di Bolzano a causa della grande vicinanza con la Germania. Inoltre la popolazione locale culturalmente e storicamente è molto legata allo stato tedesco. Il 6% dei clienti proviene da altre nazionalità, in accordo con quanto detto nel primo capitolo citando l'articolo di Franco Angeli, si può supporre che la maggior parte di questa clientela provenga da paesi dell'est Europa in via di sviluppo quindi in fase di crescita economica.

1.4 Provincia di provenienza:

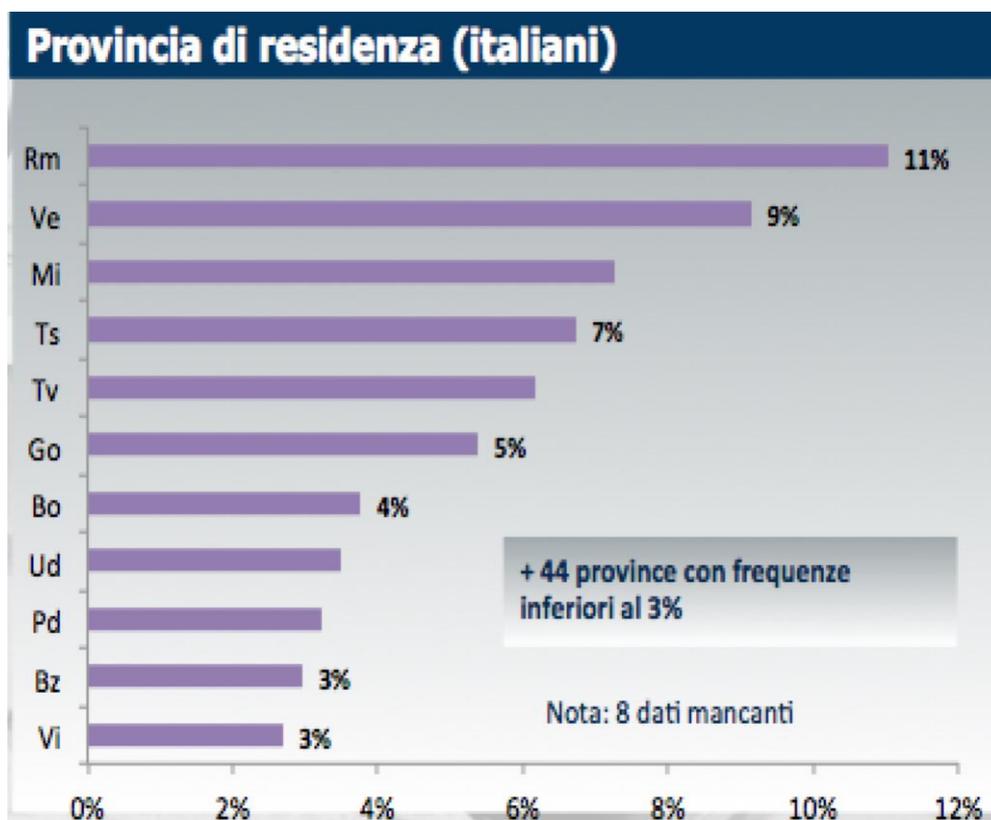


Figura 2.5: Istogramma sulla frequenza delle provincie di residenza dei bambini

La maggior parte dei bambini, l'11% presenti nelle scuole della zona di Bolzano, proviene dalla città e provincia di Roma, segue con un peso del 9%, la provincia di Venezia e con l'8% Milano. Non è possibile da questa ricerca capire i motivi per cui i turisti provengono per la maggior parte da queste tre città d'Italia. Si può però facilmente notare come le due città più popolose d'Italia siano tra le prime tre posizioni, sintomo di una certa correlazione presente tra provincia di provenienza e densità territoriale.

1.5 Prima iscrizione ad un corso di sport invernali:

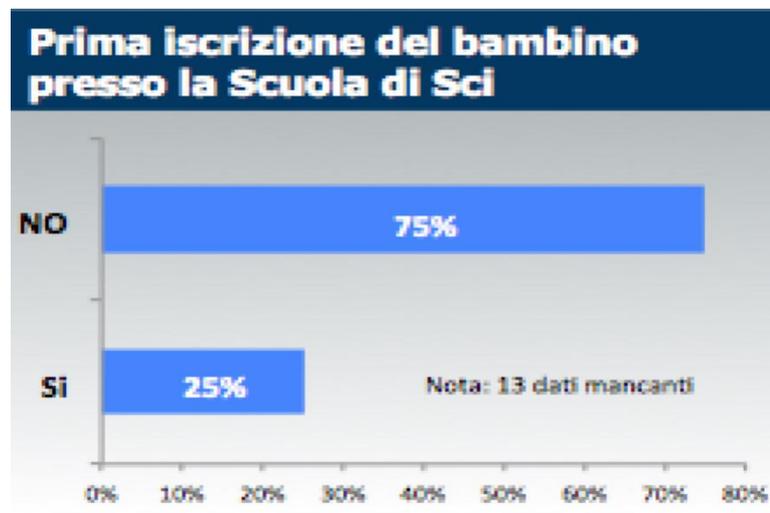


Figura 2.6: Istogramma sulla presenza per la prima volta nel comprensorio delle scuole di sci della provincia di Bolzano

Da questo grafico si nota che 2/3 del campione ha già frequentato almeno una volta le scuole di sci della provincia di Bolzano. Questo dato, sottolinea come sia gli Italiani sia gli stranieri entrambi provenienti per la maggior parte da lontano, siano attirati verso tali mete turistiche invernali. Probabilmente in base ad un buon servizio offerto, preferiscono ripetere l'esperienza negli anni. Come si vedrà di seguito nell'analisi delle domande, molte risposte presentano un andamento della media dei voti in crescita negli anni, sicuramente il monitoraggio del servizio aiuta a mantenere e migliorare le offerte delle scuole e ne incrementa il business.

1.6 Tipologia di corso di sci frequentato:

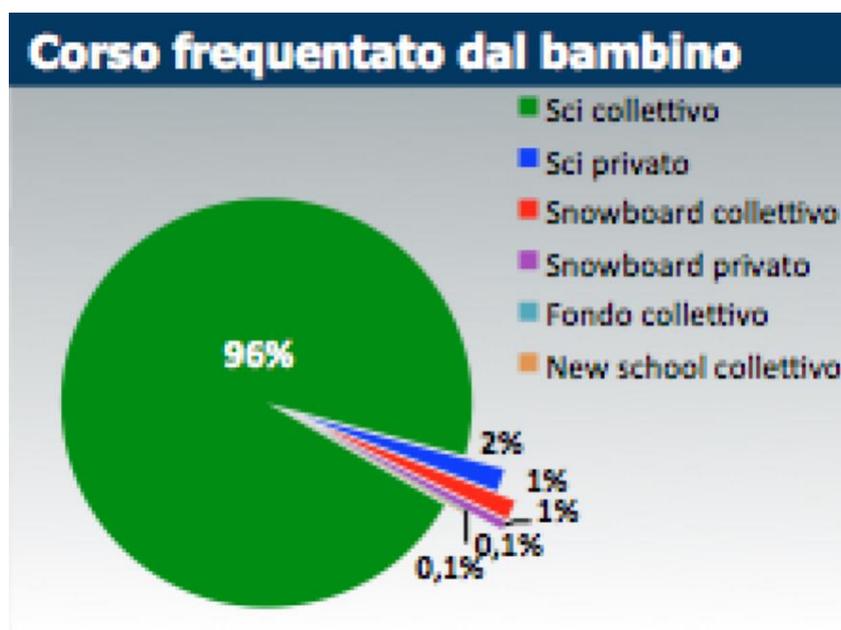


Figura 2.7: Grafico a torta delle percentuali di iscritti nei diversi corsi offerti dalle scuole di sci

La maggioranza dei bambini, il 96%, ha preferito frequentare le lezioni di sci collettivo. Un altro gruppo, in percentuale del 2% si è iscritto ai corsi di sci privato. In base a questi risultati le scuole non devono necessariamente disporre di un numero di maestri molto elevato in quanto la stragrande maggioranza opta per il corso collettivo. Le motivazioni a tale scelta devono necessariamente ricadere su questioni di tipo economico.

1.7 Motivo principale dell'iscrizione

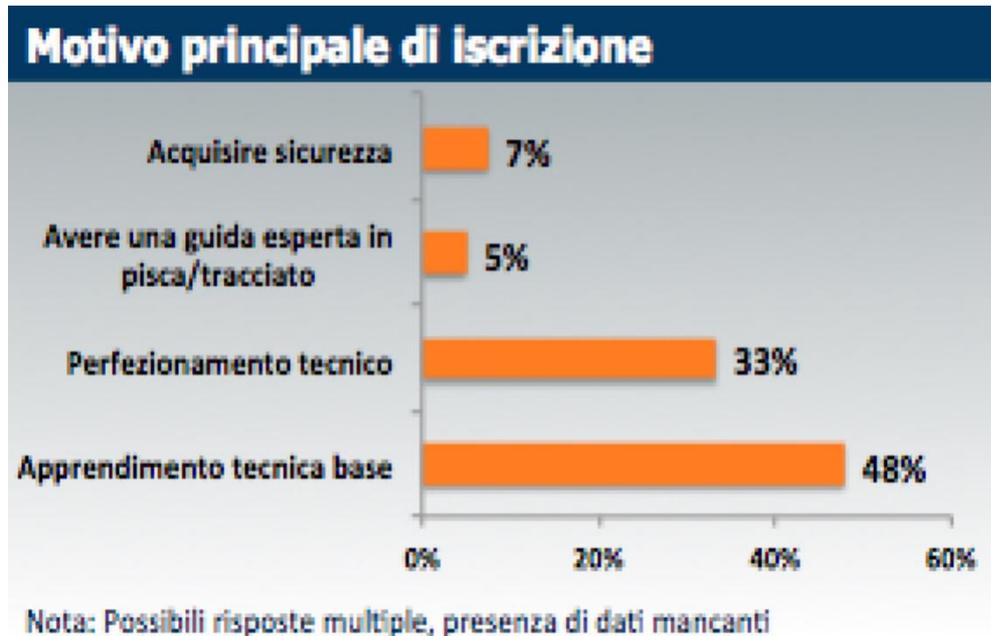


Figura 2.8: Istogramma sul motivo dell'iscrizione ad una scuola di sci

In buona parte, i bambini vengono iscritti ad un corso di sci per acquisire un apprendimento della tecnica di base (48% del campione). Analizzando i dati raccolti con i questionari, questo tipo di risultato può essere facilmente interpretato in quanto i più giovani, quasi sempre, hanno poca esperienza sugli sci e prudentemente i genitori si affidano ai maestri per iniziare. Nei ragazzi dai 7 anni fino ai 12 il dato si inverte dando priorità al perfezionamento tecnico, sintomo che le fasi di apprendimento iniziano molto prima già attorno ai 3-4 anni.

1.8 Adulti in famiglia che praticano sport invernali

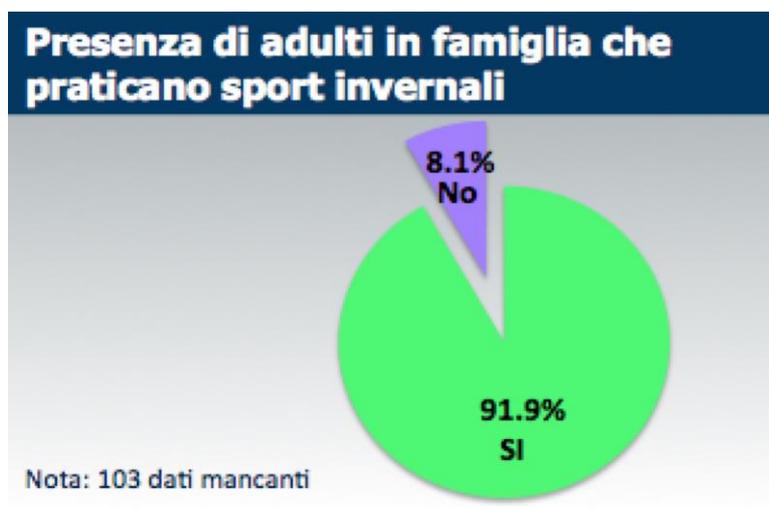


Figura 2.9: Diagramma a torta relativo a familiarità agli sport invernali

I dati raccolti non lasciano dubbi sul fatto che i bambini i cui genitori praticano sport invernali siano più propensi a frequentare un corso di sci. Nel diagramma è illustrato come quasi il 92% dei bambini che ha partecipato al sondaggio ha almeno un genitore che pratica sport invernali.

2.2.2 Analisi risultati per quartili

Di seguito si riportano i grafici che mostrano l'andamento delle valutazioni per quartile riguardo ad ogni domanda del questionario. In questa prima fase le valutazioni sono calcolate senza differenziazione di nazionalità o periodo stagionale.

Opinioni sul servizio di prenotazione presso la scuola di sci:

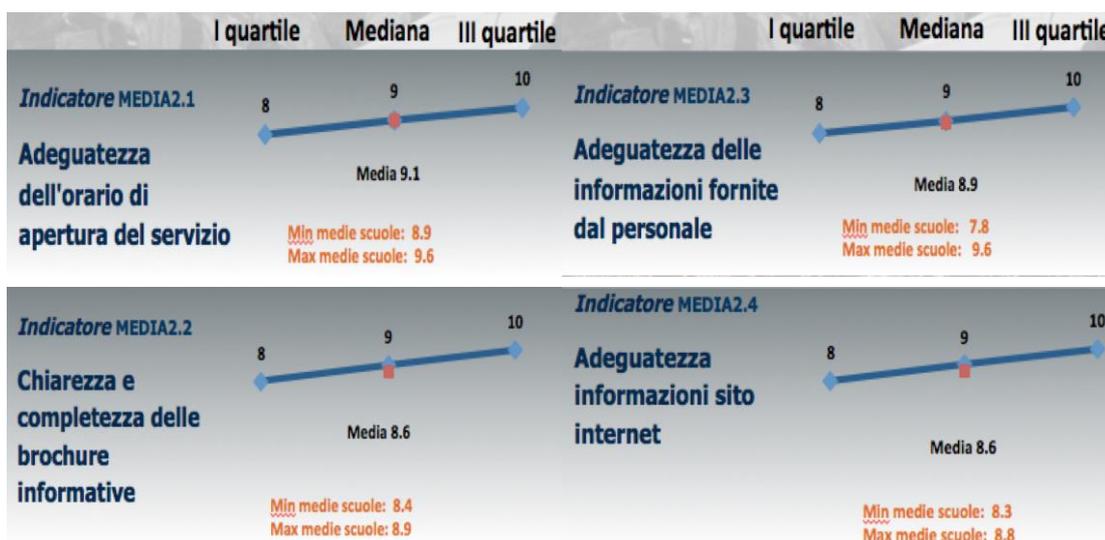


Figura 2.10: Grafici delle medie interquartili medie totali e medie minime e massime tra le scuole, sulle domande riguardanti la prenotazione del servizio

Tutti e quattro i grafici sul servizio di prenotazione presentano dei buoni risultati, le medie sono sempre nell'intorno del nove, tutti i primi quartili di ogni domanda non hanno voti inferiori all'otto, ciò è molto importante e nel caso si volesse migliorare ulteriormente il servizio, si può agire sull'innalzamento della valutazione per il primo quartile, che indica la percentuale di persone maggiormente insoddisfatte. La domanda 2.4 presenta la percentuale di voti maggiore al sette (89.9%) più bassa tra le prime quattro domande, mentre la media minima tra le scuole ha il valore più basso pari a 7.8 nella scuola di Gitschberg.

Indicatori sulla valutazione dello svolgimento dei corsi (domande del questionario 3.1-3.2- 3.3-3.4-3.5-3.6-3.7-3.8-3.9):

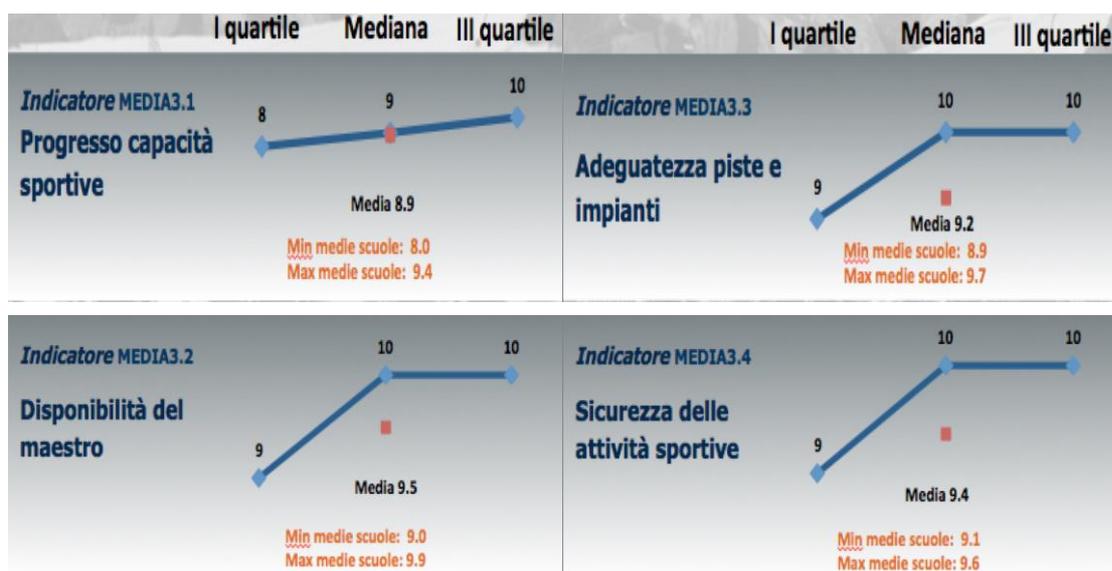


Figura 2.11: Grafici delle medie interquartili medie totali e medie minime e massime tra le scuole, sulle domande riguardanti lo svolgimento dei corsi

Questi grafici fanno parte del gruppo di domande sulla valutazione dello svolgimento dei corsi. Si nota che tutte le domande hanno ottenuto punteggi molto alti. Osservando il primo quartile di ogni indicatore il valore minimo che si riscontra è 8, significa che il servizio offerto è già molto vicino alle aspettative e alle richieste dei clienti. Le medie minime più basse tra le scuole, si notano nelle domande 3.1 e 3.3. Nel primo caso anche la personalità del cliente può influire sul progresso sportivo, mentre lavorare per migliorare gli impianti e le strutture innalza significativamente la valutazione della scuola e il suo pregio. Le percentuali di voti superiori al sette per ciascuna domanda sono sempre maggiori al 93%, questo è un dato molto positivo. Tra le quattro domande la 3.1 presenta delle medie minime e massime più basse rispetto agli altri indicatori, tali valori minimi si sono registrati nella scuola di Santa Cristina.

Nei successivi quattro grafici si prosegue con l'analisi sullo svolgimento dei corsi:

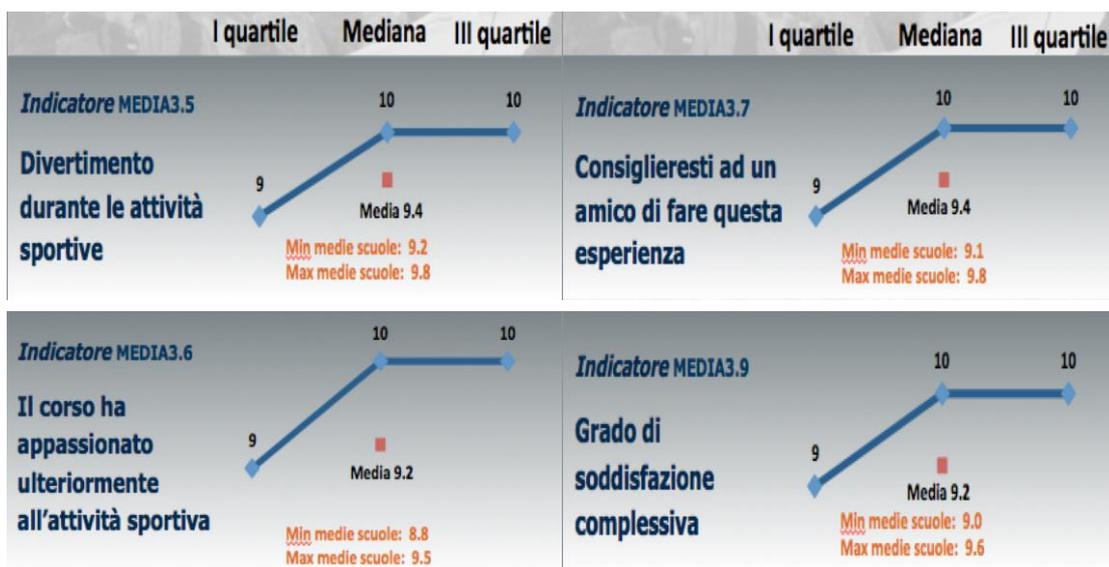


Figura 2.12: Grafici delle medie interquartili medie totali e medie minime e massime tra le scuole, sulle domande riguardanti i giudizi dei turisti al termine dei corsi

Questi indicatori esprimono la soddisfazione dei turisti al termine dei corsi, quindi sono più legati alla personalità e alle sensazioni del cliente e sono meno influenzati dagli aspetti tecnici del servizio offerto. Tutte le domande riportano valutazioni molto positive e di poco migliorabili. I giudizi espressi dai clienti con valore superiore al 7 sono oltre il 98% per la domanda 3.7 e molto prossimi a tale valore per le domande 3.5 e 3.9, mentre nel caso della 3.6 i voti maggiori al 7 indicano andamenti leggermente inferiori, pari a 96.3%. Le medie minime appartengono alle scuole di Santa Cristina e Gossensass con un valore di 8.8 entrambe.

La domanda 3.8 riguarda l'organizzazione del corso, qui sotto si mostrano i risultati ottenuti:



Figura 2.13: Grafici delle medie interquartili medie totali e medie minime e massime tra le scuole, sulle domande riguardanti l'organizzazione del corso

Quest'ultimo indicatore sullo svolgimento dei corsi presenta gli andamenti peggiori tra tutte le domande, la media totale è dell'8.2, e il primo quartile con una valutazione di 7 è migliorabile. I voti con valore superiore al 7 sono 85.3%, un dato molto inferiore rispetto al trend delle altre domande sulla valutazione del servizio. Inoltre anche per le medie minime e massime tra le scuole i valori sono bassi, il minimo delle medie è appena 7.6 per la scuola di Gitschberg, mentre la massima media delle scuole è di 8.8.

2.2.3 Visione d'insieme delle valutazioni

Il grafico sottostante esprime una visione d'insieme delle valutazioni fornite dai bambini (o dai loro genitori per essi) riguardo alle domande sul servizio di prenotazione, svolgimento e organizzazione dei corsi. A fianco del valore della media per ogni domanda è posto un simbolo che indica un miglioramento, peggioramento o mantenimento della valutazione rispetto a indagini precedenti:

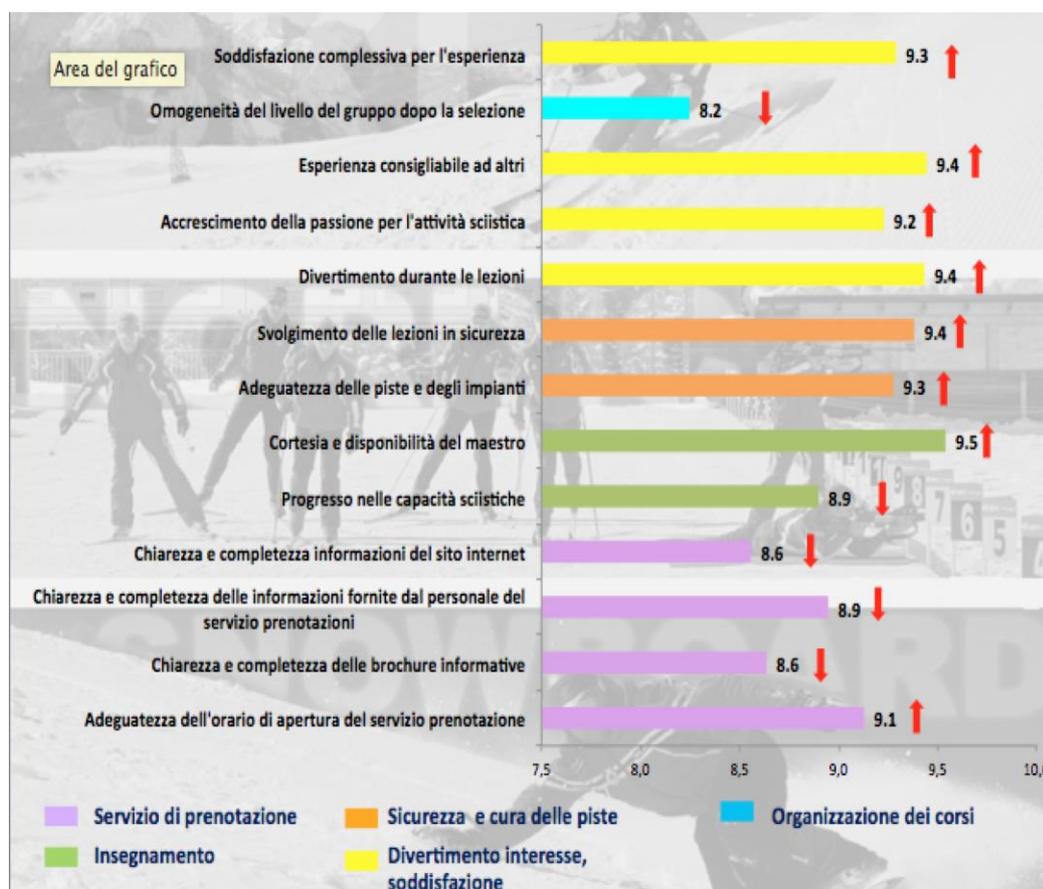


Figura 2.14: Istogramma riassuntivo sull'andamento delle medie delle valutazioni per tutte le domande del questionario

Come si può vedere da questa visione d'insieme, alla domanda “livello di omogeneità del gruppo dopo la selezione” si sono registrate le valutazioni più basse del questionario, inoltre il trend per questa domanda è in peggioramento rispetto agli anni precedenti. E' certamente un indicatore sul quale ogni scuola di sci deve porre attenzione. Un dato positivo si ha nella domanda “adeguatezza dell'orario di apertura del servizio di prenotazione”, perché è in miglioramento rispetto agli anni passati seppur conservando una valutazione bassa rispetto alla totalità degli indicatori.

Altri risultati negativi sono il peggioramento rispetto alla scorsa indagine delle domande “progresso nelle capacità sciistiche” (pur tenendo conto della soggettività della domanda come già detto precedentemente), “chiarezza e completezza delle informazioni fornite dal sito internet”, “chiarezza e completezza delle informazioni fornite dal personale del servizio prenotazioni” e infine “chiarezza e completezza delle brochure informative”.

2.3. Confronto risultati indicatori per nazionalità

2.3.1 Analisi per quartili

Nei prossimi grafici riguardanti i risultati delle valutazioni degli indicatori, si mettono a confronto le medie dei voti espressi in base alle due nazionalità più presenti nelle scuole di sci del comprensorio di Bolzano, ossia Tedeschi e Italiani. Le prime quattro domande riguardo al servizio di prenotazione hanno fornito i seguenti risultati riportati nei grafici:

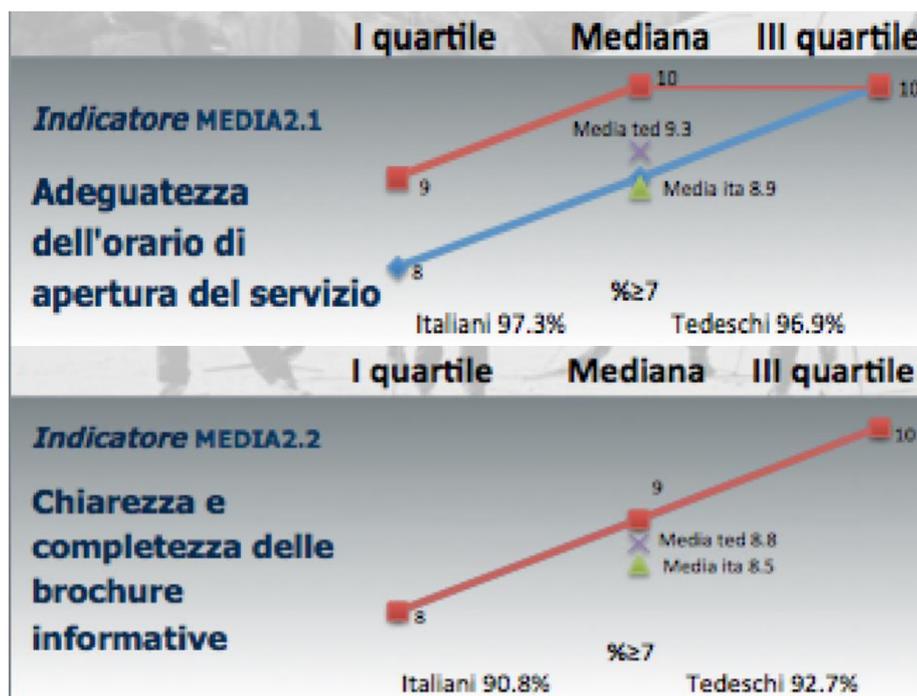




Figura 2.15: Grafici delle medie interquartili, medie totali e medie minime e massime dei voti tra le scuole, sulle domande riguardanti la prenotazione del corso. Questi grafici differenziano le valutazioni in base alla nazionalità tedesca (in rosso) o Italiana (in azzurro)

Osservando i dati relativi ai quartili delle due nazioni, i Tedeschi nella fase di prenotazione hanno espresso maggior apprezzamento del servizio. La percentuale di voti superiore al sette per i Tedeschi è però maggiore rispetto a quella italiana solamente per l'indicatore 2.2. Generalmente il primo quartile di ogni domanda, indifferente dalla nazionalità e ad esclusione della 2.1, ha una media di 8, ciò significa che c'è ancora abbastanza margine di miglioramento. Nel caso dell'indicatore 2.1 il grado di soddisfazione della popolazione tedesca ha un andamento quasi ottimale, mentre per gli italiani c'è ancora spazio di miglioramento. Anche la media complessiva dei voti per nazionalità nel caso della Germania è sempre migliore a quella italiana. Nelle domande 2.2 e 2.4 si ha una situazione di parità tra il grado di soddisfazione delle due nazioni, le differenze registrate sono esigue.

Analisi degli indicatori sulla valutazione dello svolgimento dei corsi secondo la nazionalità:

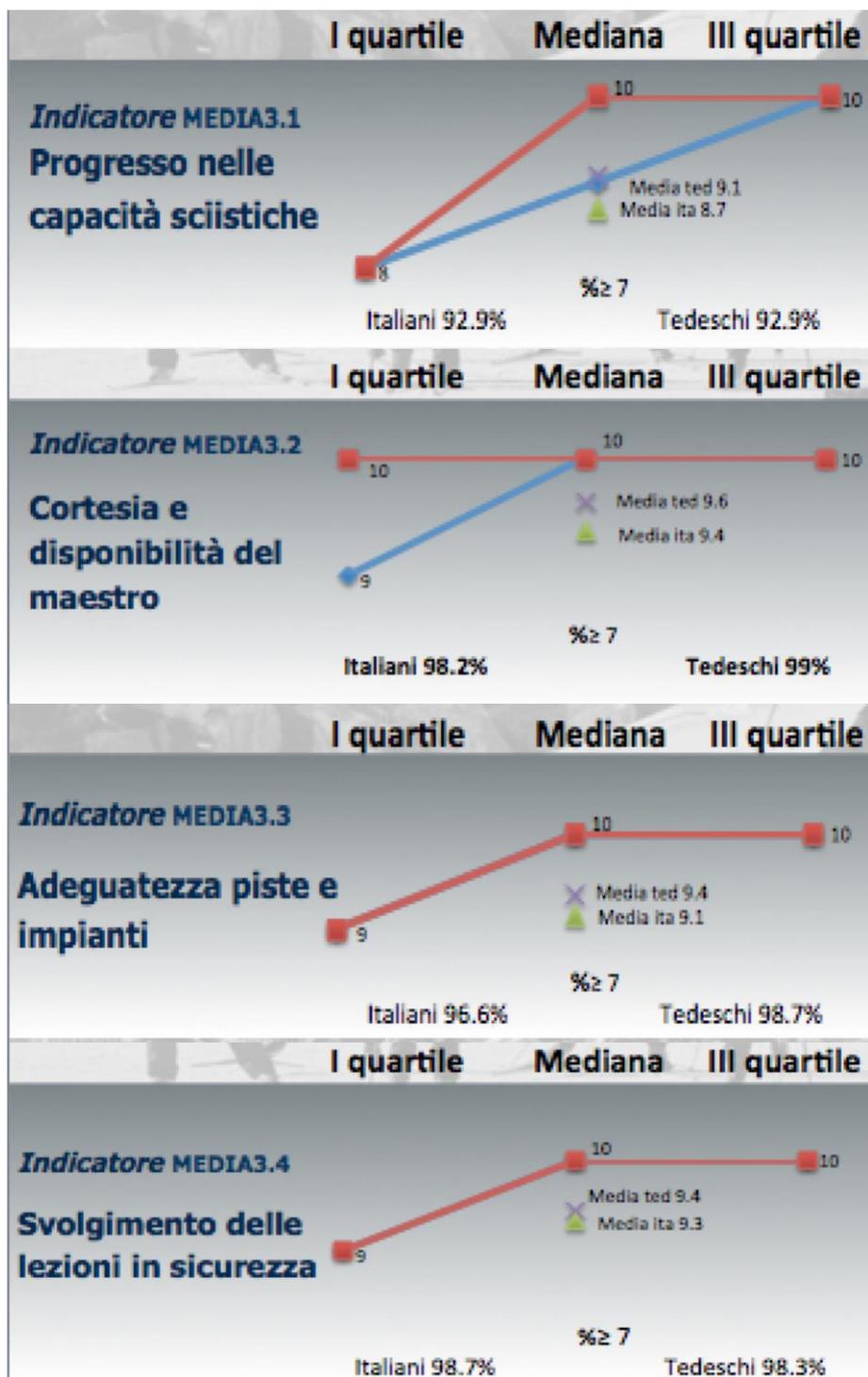


Figura 2.16: Grafici delle medie interquartili, medie totali e medie minime e massime dei voti tra le scuole, sulle domande riguardanti lo svolgimento dei corsi. Questi grafici differenziano le valutazioni in base alla nazionalità tedesca (in rosso) o Italiana (in azzurro). Ove i grafici risultino sovrapposti si darà precedenza alla colorazione rossa.



Figura 2.17: Grafici delle medie interquartili, medie totali e medie minime e massime dei voti tra le scuole, sulle domande riguardanti lo svolgimento dei corsi. Questi grafici differenziano le valutazioni in base alla nazionalità Tedesca (in rosso) o Italiana (in azzurro)

Negli indicatori sulla qualità del servizio, le valutazioni fornite dai clienti tedeschi si discostano di poco da quelle degli italiani. Rispetto alle domande sul servizio di prenotazione c'è maggiore parità sulla soddisfazione delle due nazionalità. Le differenze più evidenti sono nella domanda 3.1, dove la mediana e la media è differente, mentre le valutazioni superiori al sette sono nella stessa percentuale sia per i tedeschi sia per gli italiani pari al 92.9%. In alcune domande nella percentuale di voti maggiori al sette c'è una inversione di tendenza, ossia gli italiani hanno espresso un numero maggiore di voti favorevoli. Ciò accade in modo significativo negli indicatori 3.4,3.6, 3.7 e 3.8. Per entrambe le nazionalità nel caso della domanda 3.8 ci sono valori molto bassi di soddisfazione, sicuramente ogni scuola di sci dovrà provvedere a migliorare tale aspetto del servizio.

2.3.2 visione d'insieme delle valutazioni divise per nazionalità

Di seguito si presenta una visione generale delle valutazioni tedesche e italiane a confronto. Il grafico esprime un riassunto delle medie delle valutazioni per ogni domanda in base alla nazionalità.

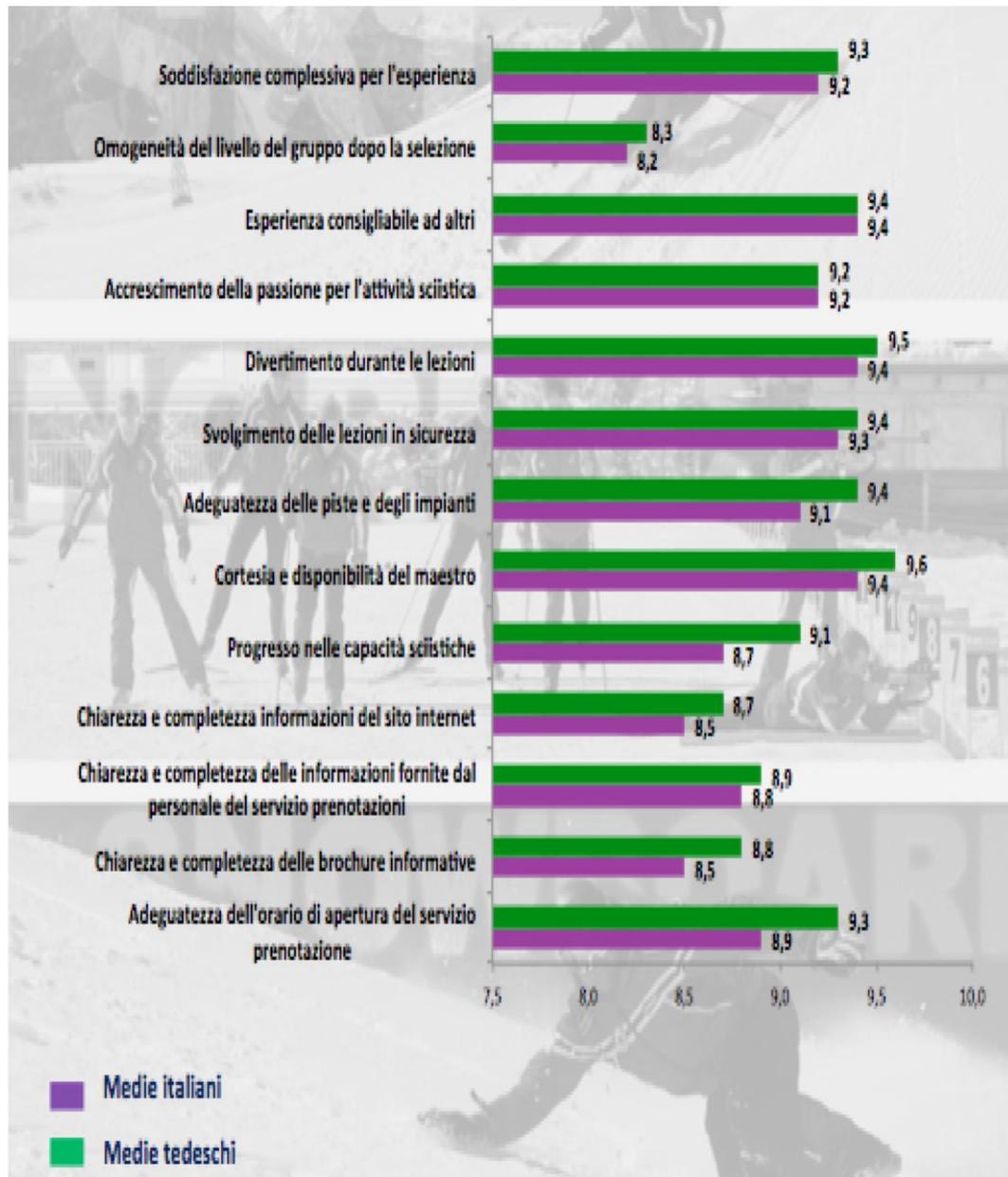


Figura 2.18: Visione d'insieme dell'andamento delle medie delle valutazioni per ogni domanda del questionario in base alla nazionalità Tedesca o Italiana

Questa indagine sulla qualità dei servizi offerti dalle scuole di sci della provincia di Bolzano si è svolta in due periodi, ossia in alta stagione, mesi del periodo natalizio, e in bassa stagione, mesi dopo le ferie di Natale. Questa differenziazione è un ulteriore filtro che si può adottare per capire le necessità dei turisti. Precedentemente si erano analizzate le risposte del questionario in base alla nazionalità, ora di seguito si presentano dei grafici radar secondo il periodo stagionale riguardo al servizio di prenotazione e allo svolgimento del corso.

2.3.3 Grafici radar delle valutazioni divise per alta stagione e bassa stagione

Grafico radar sul servizio di prenotazione:

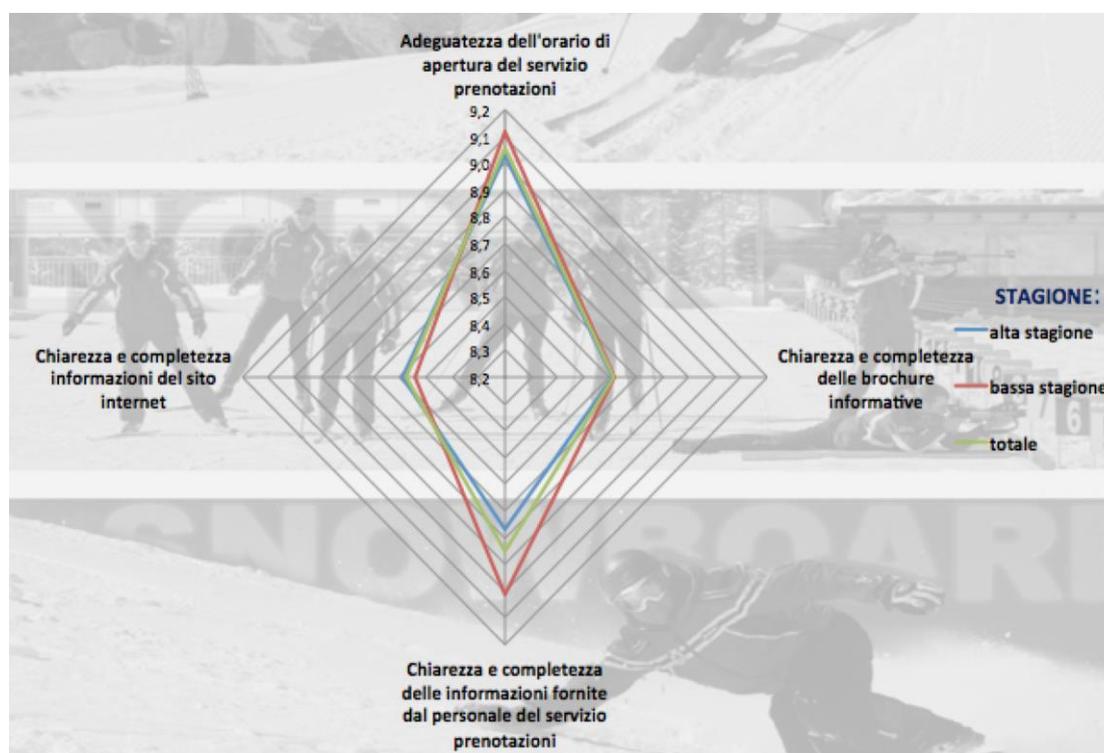


Figura 2.19: Grafico radar sul servizio di prenotazione, sono tracciati gli andamenti dei voti in base al periodo di alta o bassa stagione e globalmente

Per il servizio di prenotazione non esistono differenze importanti tra il periodo di bassa stagione e alta stagione, ad esclusione della domanda “chiarezza e completezza delle informazioni fornite dal personale” dove nell’alta stagione si ha una valutazione molto bassa di questa fase del servizio.

Grafici radar sullo svolgimento dei corsi:

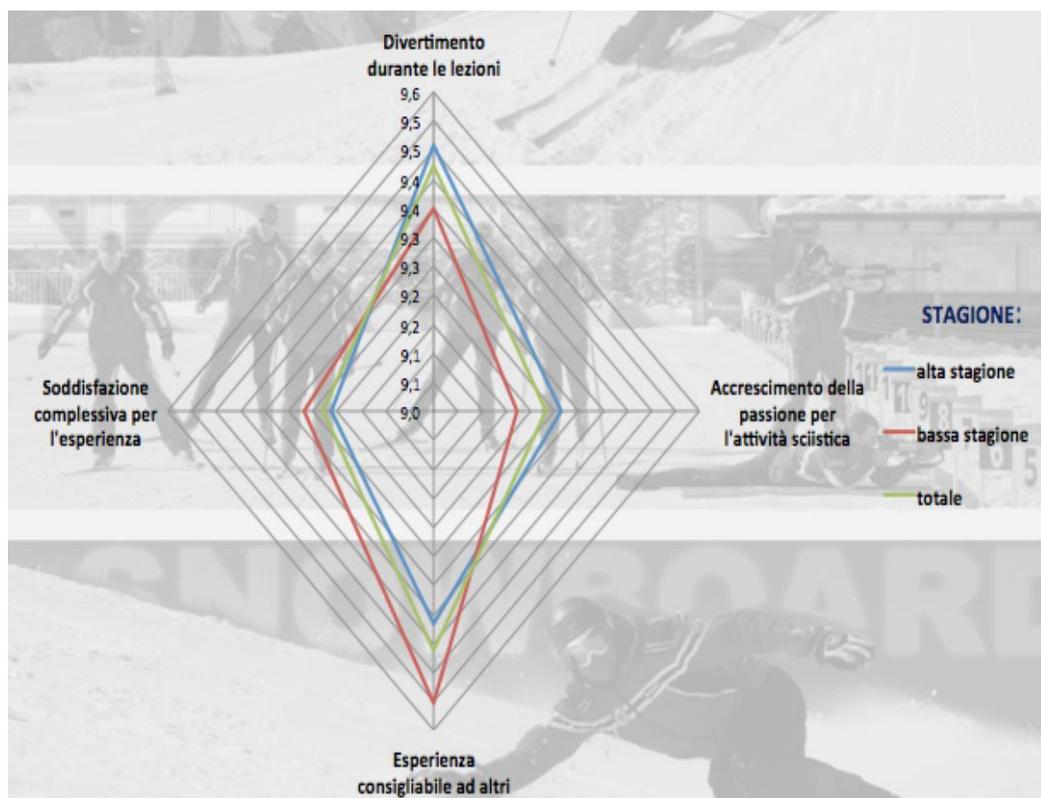
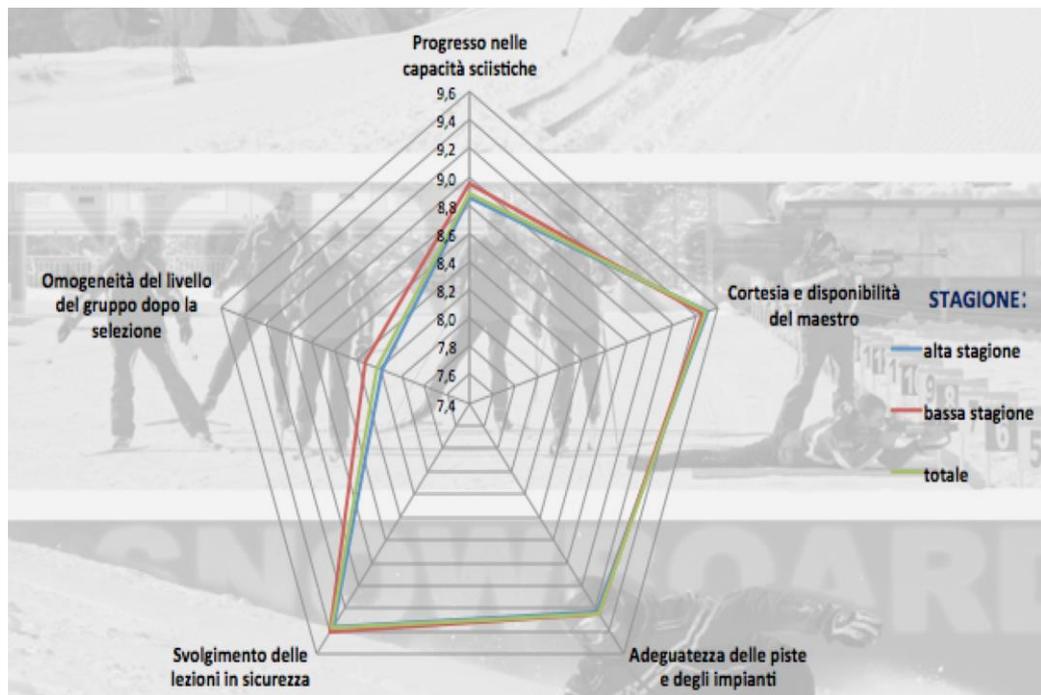


Figura 2.20: Grafico radar sullo svolgimento dei corsi, sono tracciati gli andamenti dei voti in base al periodo di alta o bassa stagione e globalmente

Nel primo grafico le differenze tra bassa e alta stagione sono esigue e non rilevanti. Da notare solo il valore piuttosto basso riscontrato alla domanda “omogeneità del livello del gruppo dopo la selezione”, sia nella bassa che nell’alta stagione. Nel caso del terzo grafico radar in periodo di bassa stagione si nota che c’è una forte discrepanza rispetto al periodo di alta stagione e questo si verifica per tutte e quattro le domande.

CAPITOLO 3

Conclusioni

In questo capitolo verrà fatto un confronto tra i risultati ottenuti nell'indagine di "customer satisfaction" del 2013 e un altro sondaggio eseguito all'interno delle scuole di sci dell'Alto Adige. Quest'ultima ricerca è stata condotta nell'anno 2011 in 38 scuole della provincia di Bolzano. I questionari utilizzati nei due sondaggi sono uguali, espongono le stesse domande con i medesimi valori per la valutazione, da 0 (non soddisfatto) a 10 (molto soddisfatto). Il confronto che verrà esposto di seguito è di tipo descrittivo, si andranno a paragonare medie e percentuali significative per capire se le azioni di miglioramento eseguite dai manager delle scuole di sci hanno ottenuto risultati soddisfacenti e migliorativi.

3.1 Confronto riassuntivo dati 2013 e 2012

3.1.1 Analisi fase di prenotazione del servizio:

2.1 Adeguatezza dell'orario di apertura: in questa prima domanda non ci sono differenze negli anni tra le medie del primo e terzo quartile e mediana. La media generale dell'anno 2011 è circa uguale all'anno 2013, 8.9 nel primo caso 9.1 nel secondo. Il miglioramento si nota nella percentuale di voti maggiore al 7, nella precedente indagine la percentuale era di 95.1% ora è salita al 97.3%. Sicuramente ogni scuola ha apportato delle modifiche all'orario di apertura in modo da avvicinarsi di più alle richieste dei clienti. Anche nel caso della minima media tra le scuole si nota un netto miglioramento di circa 1.5 voti su 10, così come il massimo delle medie (anche se in debole aumento).



Figura 3.1: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 2.1

2.2 *Chiarezza e completezza delle brochure informative:* l'andamento dei grafici per quartile presenta il medesimo andamento nel corso degli anni. La media generale dei voti rimane inalterata tra le indagini così come tra le percentuali di voti maggiori al sette. Su questo aspetto del servizio di prenotazione è stato svolto un lavoro non molto efficace da parte delle scuole di sci, non c'è un chiaro apprezzamento da parte dei clienti al miglioramento apportato a questa fase di prenotazione. La minima media tra le scuole è aumentata dal 2011 al 2013 mentre è diminuito il massimo.



Figura 3.2: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 2.2

2.3 *Chiarezza e completezza delle informazioni fornite dal personale*: questo indicatore mostra un andamento generale costante rispetto all'indagine dell'anno 2011. La media generale dei voti è praticamente uguale e pari a 8.9. La percentuale di voti maggiori al 7 è in leggero calo, diminuita da 94.1% a 93.9%, una variazione irrilevante. Il minimo delle medie tra le scuole e il massimo delle medie sono in leggero aumento. Si può anche in questo caso considerare il lavoro svolto dalle scuole di sci non ottimale, in quanto non si presentano dei miglioramenti apprezzabili.



Figura 3.3: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 2.3

2.4 *Chiarezza e completezza del sito internet*: tale indicatore presenta valori abbastanza simili tra i due anni d'indagine. La differenza si nota tra la percentuale di voti maggiore al sette, nel caso del 2013 è del 89.9% ossia un punto e mezzo percentuale inferiore rispetto al 2011. La media generale è invariata, aumenta invece il valore delle minime delle medie.



Figura 3.4: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 2.4

3.1.2 Analisi dello svolgimento dei corsi:

3.1 *Progresso delle capacità sciistiche*: le valutazioni per questa domanda non sono migliorate rispetto agli anni passati. La media generale nel 2013 è di 8.9 rispetto al 2011 che era 8.8, quindi il miglioramento rimane esiguo. La percentuale di voti maggiori al 7 è scesa dal 94.2% del 2011 al 93.1% del 2013. Un dato in miglioramento è invece la minima delle medie e la massima delle scuole che si è portata rispettivamente a 8.0 e 9.4.



Figura 3.5: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.1

3.2 *Cortesìa e disponibilità del maestro*: questa domanda presenta un trend positivo nel corso degli anni. La media generale rimane circa invariata cioè di 9.5, mentre la percentuale di voti superiore al sette cresce ulteriormente, aumentando dal valore di 98% nel 2011 al 98.6% del 2013. Anche il minimo e il massimo delle medie tra le scuole è migliorato. Grazie alla domanda 3.2 si può notare che la fase di insegnamento è migliorata molto nel corso degli anni, quindi tutti i cambiamenti adottati all'interno delle scuole sono stati opportuni, in modo da garantire un servizio quasi ottimale per i clienti.



Figura 3.6: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.2

3.3 Adeguatezza delle piste e degli impianti: gli indicatori delle medie interquartili e mediana sono migliorati nell'anno 2013 ciascuno di 1 voto su 10, le medie generali sono in rialzo passando da 9.0 a 9.2. La percentuale di voti maggiore al sette è migliorata, seppur di poco da 97% al valore ottimale del 97.6% . Anche nel caso del minimo e del massimo tra le medie delle scuole i valori sono più alti o uguali per l'indagine del 2013. Tutti i risultati confermano un corretto lavoro da parte delle scuole di sci nel miglioramento delle infrastrutture.



Figura 3.7: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.3

3.4 Svolgimento delle lezioni in sicurezza: il trend è in miglioramento anche se i valori registrati tre le diverse indagini non sono troppo lontani tra loro. Nel caso delle medie interquartili l'andamento tra i diversi sondaggi è il medesimo. La media generale da 9.2 nell'anno 2011 è migliorata a 9.4 nel 2013. La percentuale di voti maggiore al sette da 97.3% è passata a 98.5%. Apportare continui miglioramenti nel settore della sicurezza nelle piste da sci, è certamente un elemento di grande pregio per l'immagine delle scuole di sci, anche perché spesso gli incidenti negli sport invernali causano gravi infortuni ai turisti.



Figura 3.8: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.4

3.5 *Divertimento durante le lezioni*: i risultati forniti da questo indicatore nel corso degli anni sono anch'essi migliorati. In particolare è migliorato il valore del minimo delle medie passato da 8.3 del 2011 a 9.2 del 2013. Le valutazioni sono sempre molto positive e di poco migliorabili. E' necessario prestare attenzione verso il gradimento delle lezioni affinché nel corso dei successivi anni l'andamento di questo indicatore non tenda a peggiorare.



Figura 3.9: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.5

3.6 *Accrescimento per la passione verso l'attività sciistica*: la passione per gli sport invernali da parte dei turisti non è aumentata, la media dei voti maggiori al sette è salita di poco da 96.2% a 96.3%. Le medie interquartili e la mediana hanno valori molto positivi che non necessitano miglioramenti. È molto importante che questo indicatore migliori o rimanga costante, ciò indica che i corsi offerti nel complesso non hanno manchevolezze o inefficienze. Fin ora quasi tutti gli indicatori sullo svolgimento delle lezioni analizzati hanno sempre dimostrato un netto miglioramento nel corso degli anni.



Figura 3.10: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.6

3.7 *Esperienza consigliabile ad altri*: le valutazioni fornite per questa domanda sono migliorate. Un miglioramento significativo si nota nelle percentuali di voti maggiori al sette che salgono da un valore di 97.5% a 98.2% e soprattutto il valore minimo medie delle scuole che si porta a 9.1 da 7.9.



Figura 3.11: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.7

3.9 *Grado di soddisfazione complessiva*: in generale nello svolgimento dei corsi c'è stato un miglioramento nel corso degli anni. Da questo ultimo indicatore la tendenza dei voti maggiori al sette è salita, si è passati da un valore del 97.7% al 97.8% dei voti. La media generale nell'anno 2013 è di 9.2, e tutte le medie interquartili e la mediana sono molto positive. Le scuole dell'Alto Adige coinvolte in queste indagini statistiche, hanno svolto negli anni un efficiente lavoro di miglioramento del servizio, lo confermano i risultati positivi di quasi tutti gli indicatori.



Figura 3.12: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.9

3.1.3 Analisi organizzazione dei corsi:

3.8 Omogeneità del livello del gruppo dopo la selezione: questo indicatore nell'anno 2013 presenta i valori dei voti più bassi rispetto a tutte le altre domande. Negli anni dal 2011 al 2013 le valutazioni riguardo all'organizzazione dei corsi sono addirittura peggiorate. La media generale è di 8.2, quindi esiste un buon margine di miglioramento. Anche il minimo delle medie tra le scuole è molto basso, anche se nel 2013 è leggermente migliorato, passato da 7.2 del 2011 a 7.6. La percentuale di voti maggiori al sette è diminuita. E' fondamentale che le scuole di sci ripensino al metodo con il quale selezionano e differenziano il gruppo per poter far sì che l'apprendimento sia migliore da parte di tutti i clienti.



Figura 3.13: confronto tendenza medie e percentuali indicatore 3.8

3.1.4 Analisi visione d'insieme:

Di seguito è esposto un istogramma che indica in una visione d'insieme gli andamenti delle medie generali per gli anni 2011 e 2013.

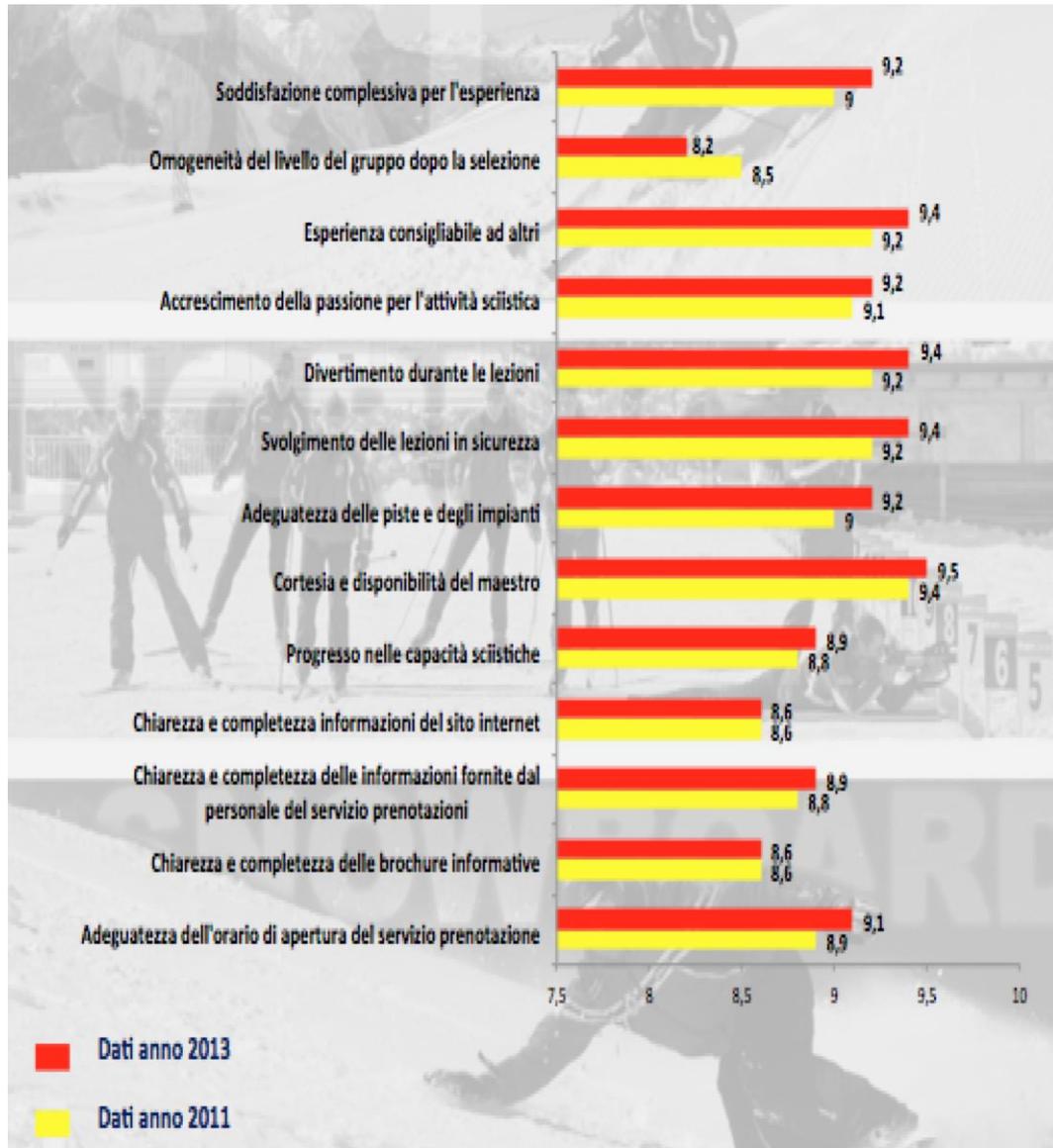


Figura 3.14: visione d'insieme tra le medie degli indicatori degli anni 2011 e 2013

Si nota globalmente un miglioramento del servizio nel corso degli anni, tuttavia permangono alcuni punti deboli sulle prestazioni delle scuole di sci. L'indicatore che necessita di maggiori attenzioni per un possibile miglioramento è il 3.8. Questo in assoluto ha delle valutazioni molto basse, sia come medie generali che come percentuali di voti maggiori al sette. Inoltre nel corso degli anni la media dei voti è peggiorata e la percentuale di voti maggiori al sette è scesa di circa sei punti percentuali, ciò deve far riflettere il management di ciascuna scuola di sci. Per quanto riguarda il servizio di prenotazione, ci sono notevoli miglioramenti nel caso dell'indicatore 2.1, ma alle domande 2.2, 2.3, 2.4 la situazione resta praticamente uguale a quella dell'indagine precedente. Questo fenomeno negativo può essere dovuto a personale non istruito correttamente oppure a carenza di assistenti per i clienti. E' necessario indagare su tali aspetti e modificarli, cosicché in successive indagini si possano individuare dei miglioramenti, quindi aumentare l'efficacia delle azioni correttive. Gli ultimi indicatori che non mostrano segni di miglioramento ma rimangono invariati sono il *3.1 Progresso delle capacità sciistiche* e *3.6 Accrescimento per la passione verso l'attività sciistica*. Queste domande misurano aspetti molto legati anche alla personalità del cliente, quindi può risultare difficile innalzare la media dei voti. Tuttavia in entrambi i casi le minime delle medie hanno subito rialzi, certamente dei miglioramenti ai corsi sono stati apportati.

Da questa ricerca si nota che il servizio offerto dalle 9 scuole di sci della provincia di Bolzano, è molto apprezzato dai clienti bambini, si possono apportare alcune migliorie, anche se gli aspetti negativi non evidenziano gravi difetti dei servizi. Nel corso dell'analisi dei dati si sono applicati dei filtri per analizzare le risposte degli sciatori. In un primo caso la nazionalità di provenienza dei turisti ha consentito di identificare le esigenze più importanti per i clienti Tedeschi e Italiani; nella seconda fase i dati sono stati confrontati in base al periodo di alta o bassa stagione in cui sono stati raccolti.

L'analisi per nazionalità, ha dimostrato una maggior soddisfazione da parte dei clienti Tedeschi. In quasi tutti gli indicatori essi hanno fornito valutazioni molto positive e più alte rispetto agli Italiani. Quindi le scuole di sci possono favorire azioni di marketing in Germania, avendo dei dati che storicamente dimostrano che i servizi degli impianti sciistici sono adeguati alle esigenze della clientela Tedesca. Riuscire ad attirare nuovi clienti dalla Germania è una sfida molto ardua, poiché, come detto nel

primo capitolo, la Germania è il paese con la maggior esportazione di turisti invernali d'Europa e la maggior parte di essi frequenta gli impianti dell'Austria molto vicini. L'Austria ospita ben l'80% di sciatori Tedeschi che prediligono le piste al di fuori della loro nazione. Allora la concorrenza è elevata, ed è fondamentale rimanere aggiornati sulle esigenze dei clienti e le offerte dei vicini concorrenti, come Austria e Francia che sono i paesi europei con il maggior numero di giornate di sci alpino all'anno, certamente agevolati dalla morfologia dei loro territori. Un altro obiettivo per ciascun manager è quello di modificare l'offerta per gli Italiani integrandola correttamente con la domanda dei Tedeschi, senza alterare la soddisfazione di quest'ultimi.

Sci da discesa	78,7%
Snowboard	4,7%
Sci di fondo	12,1%
Sci alpinismo	1,2%
Trekking con racchette	0,9%
Pattinaggio/hockey	1,3%
Altro	1,1%
Totale	100%

Fonte: Ciset

Figura 3.15: percentuale di sciatori in Italia per categoria sportiva, anno 2003

Nella tabella sopra si espongono le maggiori attività praticate da turisti invernali italiani (anno 2003). Si nota che gli sport più nuovi e moderni, come lo snowboard, sono praticati da poche persone, forse in ragione del fatto che le infrastrutture italiane non sono perfettamente al passo con le esigenze del mercato contemporaneo. Quindi l'innovazione dei servizi può essere un metodo efficiente per innalzare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti locali. Tuttavia rimangono alcuni fattori esogeni non modificabili che influenzano molto il mercato interno, un elemento molto importante è sicuramente la disponibilità economica della popolazione in un paese.

Nel caso dell'analisi di alta o bassa stagione, non sembrano esserci notevoli differenze tra i due periodi. Questo tranne per le domande di figura

2.20 dove si presentano le più grandi discrepanze. Nella fase di prenotazione il servizio è migliorabile in entrambi i casi, mentre le valutazioni per lo svolgimento dei corsi globalmente rimangono invariate tra le due stagioni e piuttosto buone. Nel caso dell'alta stagione si è registrato un significativo peggioramento delle informazioni fornite dal personale. L'ipotesi è che in periodo di molta affluenza turistica per motivi di "elevate richieste" le informazioni risultino meno chiare. Nel complesso le lezioni di sci sono sempre affini con le richieste dei clienti, quindi la gestione attualmente applicata nelle 9 scuole di sci è corretta.

3.2. Conclusioni

Nel corso di questa tesi di laurea, studiando il caso dell'indagine statistica sul gradimento degli iscritti ai corsi delle scuole di sci della provincia di Bolzano e attraverso l'esposizione di altre ricerche simili, si è sottolineata l'importanza per una organizzazione di adottare un sistema di gestione e monitoraggio della qualità. Un sistema di gestione della qualità consente di migliorare il prodotto, confrontando sempre i propri risultati con quelli ottenuti dalla concorrenza e con le esigenze dei clienti, ed è possibile stimare sul servizio o prodotto offerto, l'effetto negli anni di molteplici fattori esogeni, a volte poco prevedibili, allora le indagini storiche sono di fondamentale importanza. Per garantire uno standard di qualità tra le organizzazioni e i clienti è molto importante rispettare la normativa UNI EN ISO9000, essa certifica e fornisce una garanzia sulla qualità del prodotto. Inoltre è di grande aiuto per un'azienda, perché consiglia degli standard qualitativi anche in fase di processo e produzione, facilitando in questo modo l'ottimalità del prodotto finito. Quindi i prodotti e servizi sono conformi alle esigenze dei clienti se lungo tutta la fase di progettazione e produzione vengono rispettati degli schemi di lavoro ben definiti basati sulle reali esigenze dei mercati. Come si è visto in questa tesi, le analisi di "customer satisfaction" sono fondamentali per interpretare l'evoluzione delle richieste del mercato negli anni. I dati storici hanno aiutato i manager delle scuole di sci dell'Alto Adige ad effettuare interventi di miglioramento mirati, non dispendiosi, sia temporalmente che economicamente. Le analisi del 2013 mostrano un continuo miglioramento globale della soddisfazione dei clienti, e hanno individuato ancora alcuni punti di debolezza all'interno delle scuole. Per la prossima stagione sciistica è

importante aver presente tali difetti ed eliminarli almeno parzialmente. In questa indagine le scuole coinvolte erano solamente nove rispetto all'anno 2011 in cui sono state fatte interviste all'interno di 38 scuole. Sarebbe importante nei prossimi sondaggi, poter interessare un numero maggiore di piste da sci, così da garantire un'analisi efficace di tutto il territorio sciistico dell'Alto Adige.

Le ricerche sulla qualità dei servizi offerti nel campo degli sport invernali non sono molto diffuse in Italia e in generale in Europa, quindi non è possibile avere molte linee guida di successo per la gestione degli impianti, basandosi su dati storici. In assenza di tali sondaggi le scelte decisionali possono essere inappropriate e avere effetti in tempi dilungati, inoltre non si è sempre al corrente tempestivamente delle offerte proposte da altri concorrenti.

Stati come l'America, il Canada e il Giappone, presentano un maggior numero di dati riguardo ai flussi turistici nelle località montane, infatti questi paesi hanno la maggior percentuale di giornate sciistiche all'anno nel mondo.

In generale per eliminare le cause di non conformità dei servizi, è utile disporre del maggior numero di dati storici possibili, aver chiari i problemi e agire in modo coerente e preciso, a tale scopo, vengono in aiuto le analisi di soddisfazione del cliente. Come spiegato nella ricerca dei professori *K. Matzler et al.*, citata nel primo capitolo (The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors), gran parte del successo di una organizzazione deriva dalla sua buona immagine nel mercato. Il cliente se soddisfatto sarà fedele al prodotto e il passaparola diviene un grande strumento di pubblicità. Garantire tramite un sistema di gestione della qualità certificato le caratteristiche tecniche del prodotto è fondamentale per il successo di una azienda, tuttavia nei servizi che hanno una forte componente relazionale con il cliente esistono delle caratteristiche non misurabili ma legate al fattore comunicativo tra individui. Si deve prestare molta attenzione all'approccio con le persone e curare al massimo l'impressione e l'immagine globale che esso trasmette ad una prima vista del cliente.

BIBLIOGRAFIA

Kurt Matzler, Johann Füller, Birgit Renzl, Stephan Herting, and Sebastian Späth, 2008 “ Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors”

P A Andersen, D B Buller, M D Scott, B J Walkosz, J H Voeks, G R Cutter, M B Dignan, 2004

“Prevalence and diffusion of helmet use at ski areas in Western North America in 2001–02”

Kurt Matzler, Johann Füller and Rita Faullant, 2007 ” Customer satisfaction and loyalty to alpine ski resort: the moderating effect of life style, spending and customers’ skiing skills”

Andrea Macchiavelli, “Turismo della neve, condizioni per operare in un contesto competitivo”, 2004, Ed. Franco Angeli

Normativa europea UNI EN ISO9001, 2008