LE RICERCHE DI MARKETING

Le ricerche di marketing (o di mercato) consistono nella raccolta e valutazione di dati specifici allo scopo di aiutare l'impresa a comprendere meglio le esigenze della clientela e fornire sostegno alle politiche di marketing. Le ricerche forniscono risultati tanto migliori quanto più efficiente è il sistema informativo che l'impresa è riuscita a organizzare. Da esse devono scaturire linee guida per il management e per l'imprenditore, utili per individuare prodotti unici, riconoscibili, memorizzabili, convincenti e capaci, in virtù di queste caratteristiche, di indurre i consumatori all'acquisto.

L'approccio alla ricerca

Dietro a ogni ricerca di mercato efficace c'è un progetto ben definito, frutto di una procedura ordinata. Innanzitutto occorre definire i bisogni conoscitivi (che cosa è bene conoscere e perché) mettendo a fuoco le opportunità aziendali che ci si aspetta derivino da questa conoscenza. Per esempio, supponendo che un'impresa turistica intenda sondare la reazione della clientela all'eventuale aumento del prezzo di un servizio, per soddisfare questo bisogno conoscitivo bisognerà analizzare le motivazioni del consumatore, i suoi criteri di scelta, i benefici che ritiene desiderabili, l'importanza che attribuisce al prezzo in rapporto alla qualità ecc. Successivamente si passa alla raccolta ed elaborazione dei dati, che deve avvenire con metodo: bisogna infatti individuare le fonti da consultare, decidere come e quando reperire i dati, selezionare i dati ottenuti perché possano essere trasformati in informazioni commercialmente utili e di reale supporto all'implementazione delle politiche di marketing. Importante sarà scegliere l'interlocutore appropriato (il consumatore stesso oppure uno psicologo, un sociologo ecc.) e tenere conto dei vincoli che possono condizionare la ricerca, in particolare del budget e del tempo a disposizione. Sintetizzando, la stesura del progetto di ricerca e del suo impianto effettivo deve seguire il seguente percorso: definizione degli obiettivi, impostazione della metodologia, indicazione degli investimenti e dei tempi previsti, allestimento della squadra di lavoro.

Il team di progetto

Nella maggior parte dei casi le imprese acquistano le ricerche di mercato da istituti specializzati. Il reperimento e lo studio di informazioni utili alla definizione delle strategie di marketing richiedono un approccio multidisciplinare ed è per questo che il team di ricercatori è generalmente costituito da esperti con competenze in campi diversi: statistica, sociologia, psicologia, economia ecc.

L'impostazione della ricerca

La scelta dell'impostazione della ricerca dipende esclusivamente dagli obiettivi e dalle esigenze dell'impresa. In base alla metodologia si distinguono:

– ricerche quantitative: condotte con il supporto di tecniche matematiche e statistiche, reperiscono ed elaborano dati in grado di descrivere e misurare un certo fenomeno. In pratica si limitano a raccogliere e analizzare statisticamente variabili rilevanti per lo scopo dell'indagine. Strumenti tipici delle ricerche quantitative sono i questionari e i sondaggi di opinione, somministrati a un campione di mercato significativo e sufficientemente ampio;

– ricerche qualitative: hanno l'obiettivo di comprendere le persone e di interpretarne i punti di vista. Possono essere diagnostiche, quando cercano di scoprire le cause di un certo comportamento o di cogliere i fattori personali che influenzano un determinato fenomeno, o esplorative, quando forniscono ipotesi, fanno emergere problemi o piste di ricerca. Generalmente richiedono costose e lunghe interviste "in profondità" rivolte a un piccolo campione di mercato;

– ricerche ibride: compendiano i due approcci precedenti. Sono molto comuni perché la metodologia qualitativa e la metodologia quantitativa sono da ritenersi complementari e non alternative (ad esempio le ricerche quantitative difficilmente possono essere intraprese senza disporre di precedenti informazioni qualitative).

In base alla ricorrenza si distinguono:

– ricerche uniche, effettuate una sola volta;

– ricerche continuative, ripetute più volte. Possono essere condotte attraverso panel, se il gruppo campione è unico, viene consultato periodicamente e sempre con le stesse tecniche (intervista telefonica, sondaggio via Internet ecc.), o attraverso tracking, se il gruppo campione è formato di

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

volta in volta da individui diversi senza però che cambi la sua composizione per età, sesso, professione ecc.
Infine esistono ricerche specifiche o ad hoc, realizzate in esclusiva per un singolo committente, e ricerche multiclient, effettuate per conto di più imprese che decidono di condividere le informazioni ottenute.

(da N. Agusani, F. Cammisa, P. Matrisciano, *DTA Discipline turistiche e aziendali, Tomo B*, Scuola & Azienda 2013)

IL TEST DI PRODOTTO

I test di prodotto (*product test*) consistono nel far provare "in anteprima" a un gruppo di persone un bene o servizio che è stato sviluppato per la commercializzazione. L'obiettivo è quello di testare il livello di gradimento che un prototipo del prodotto riscontra presso un campione rappresentativo della clientela e di ricevere importanti feedback per la messa a punto finale.
Attraverso il test, quindi, si ricavano informazioni utili per lo sviluppo ottimale del prodotto dal punto di vista del marketing. Lo scopo è pervenire a un bene o servizio costruito su misura del consumatore finale, per ottenere ciò che rappresenta l'elemento cardine per il conseguimento del vantaggio competitivo: la customer satisfaction.

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

LA PROFILAZIONE DEI CONCORRENTI DIRETTI NEL SETTORE ALBERGHIERO

Ogni azienda, per assumere decisioni di marketing idonee al contesto in cui opera, deve monitorare costantemente le quote di mercato e il comportamento della concorrenza. Non tutte le aziende che operano in un medesimo settore possono considerarsi dei competitors. L'individuazione della concorrenza implica invece una "selezione" che può essere basata:
– sul fatturato;
– sulla posizione di mercato occupata (quote di mercato reali e potenziali, annuali o stagionali…);
– sui prodotti offerti;
– sui target di riferimento.
Dei competitors occorre conoscere:
– chi sono;
– che cosa producono;
– quali sono le strategie e gli obiettivi di mercato;
– quali sono i punti di forza e di debolezza.
Per un albergatore non è difficile procurarsi queste informazioni: basta che visiti le strutture concorrenti presenti sul territorio, consulti i loro dépliant, si fermi un po' a parlare con il personale, eventualmente richieda una camera per un breve soggiorno con lo scopo di testare personalmente i servizi. Alla fine dell'"indagine" potrà sintetizzare tutte le notizie raccolte in una scheda come quella riprodotta di seguito.

(adatt. da N. Agusani, F. Cammisa, P. Matrisciano, *DTA Discipline turistiche e aziendali,* Scuola & Azienda 2014; scheda tratta da: A. Bonini, *Hotel e restaurant marketing*, Publistampa 1990)

ANALISI DELLA CONCORRENZA						
Attributi	Proprio albergo	Altri alberghi concorrenti				
		A	B	C	D	E
Classificazione						
Numero totale camere						
doppie						
singole						
suite						
Distanza dal centro						
Distanza dal mare						
Spiaggia privata						
Piscina						
Tennis/altri plus						
Parcheggio coperto gratuito						
Parcheggio custodito						
Giardino o parco						
Ristorante tradizionale						
Bar, taverretta o altro						
Orari ristorante						
Orari bar e room service						
Orari prima colazione						
Servizio 24h/24h						
Letti ca cm 85						
Letti ca cm 90						
Letti Queen Size (cm 110)						
Affiliato a catena o gruppo						
Prezzo massimo						
Prezzo agenzie e T.O.						
Prezzo minimo gruppi						
Aria condizionata						
Sala congressi/banchetti/feste						
Telefono diretto in camera						
Composizione clientela: italiana tedesca inglese altre nazionalità						

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

IL POSIZIONAMENTO

Il posizionamento è l'insieme delle decisioni e delle politiche di marketing che hanno come scopo la creazione di una particolare idea del prodotto o dell'impresa nella mente dei consumatori. Infatti i prodotti, per imporsi sul mercato, devono avere una "personalità" che li contraddistingua dagli altri, che li faccia emergere e li faccia riconoscere dal target di riferimento. L'impresa posiziona la propria offerta in maniera tale che la clientela ne individui le differenze rispetto ai concorrenti e le percepisca come benefici.
Il posizionamento consente all'azienda di costruirsi una forte identità verso l'esterno, permettendole di essere riconosciuta attraverso i suoi prodotti. Per esempio, il prodotto turistico Alpitour è posizionato come prodotto per la famiglia (uno degli slogan usati dall'impresa è "La vacanza per grandi e piccini"), mentre il prodotto CTS è posizionato specificamente come prodotto per giovani ("Largo ai giovani. Perché le vacanze non sono tutte uguali").
Perché il posizionamento sia efficace è necessario innanzitutto:
1. individuare il target a cui rivolgersi o alcuni target da privilegiare;
2. definire gli attributi che dovranno caratterizzare, agli occhi della clientela, il prodotto.
L'efficacia del posizionamento sarà massima quando la marca riuscirà a rappresentare di per sé un valore inconfondibile e sarà in grado di identificare un prodotto nettamente distinto dalla concorrenza, immediatamente percepito dal cliente come migliore degli altri negli aspetti di suo interesse.
Le scelte di posizionamento possono avvenire in base a diversi criteri:
– rapporto qualità/prezzo: a parità di qualità, il prezzo del prodotto è il migliore sul mercato;
– comparazione: attraverso il prodotto l'impresa suggerisce al consumatore l'idea di essere migliore della concorrenza;
– vantaggi: l'impresa si impone come leader nella soddisfazione dei bisogni della clientela;
– uso e applicazione: il prodotto si distingue per facilità di utilizzo, versatilità, maneggevolezza;
– segni distintivi: gli attributi specifici del prodotto sono fortemente sottolineati;
– categoria di consumatori: il prodotto è rivolto esclusivamente a una nicchia di mercato selezionata;
– categoria di prodotti: il prodotto ha caratteristiche merceologiche del tutto particolari.

(adatt. da N. Agusani, F. Cammisa, P. Matrisciano, *DTA Discipline turistiche e aziendali, Tomo B*, Scuola & azienda 2013)

I tre marchi della famiglia Ibis Hotel (gruppo alberghiero Accor) individuano tre diverse tipologie di prodotti che sono frutto di una strategia di posizionamento ben precisa.

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

L'HOTEL COME PUNTO VENDITA

La relazione tra cliente e azienda passa anche attraverso il luogo dove avviene la vendita, per esempio la sala di un ristorante o il front desk di un'agenzia di viaggi. Il punto vendita ha assunto un ruolo sempre più importante nelle strategie di marketing e comunicazione delle imprese, divenendo uno strumento essenziale per la costruzione dell'immagine aziendale.
Oggi un brand risulta più credibile se si appoggia su un ambiente di commercializzazione concepito in modo da essergli coerentemente integrato. In un mercato in cui i beni da valutare sono sempre più numerosi, il punto vendita può supportare il consumatore rassicurandolo sulla validità delle scelte di acquisto. Per questo deve essere pensato come uno spazio di dialogo, intrattenimento e informazione. Al suo interno, il rapporto con la clientela va impostato in termini di attenzione e interazione; a fare la differenza devono essere i servizi, le esperienze, le identità nuove e coinvolgenti che si riescono a creare. Il design, gli arredi, i materiali utilizzati,
i colori, l'illuminazione, la cura dei dettagli del punto vendita sono elementi indispensabili per comunicare la personalità dell'azienda.

L'atmosfera del punto vendita

Gli studiosi di marketing e di psicologia hanno evidenziato come i consumatori, nei loro atti di acquisto, non sono guidati esclusivamente da motivazioni utilitaristiche (la ricerca di un bene o servizio funzionale a soddisfare un determinato bisogno), ma anche emozionali. In particolare, è stato osservato che i clienti attribuiscono grande importanza all'esperienza vissuta all'interno del punto vendita, la cui piacevolezza può tradursi in un vantaggio competitivo per l'impresa. In questa prospettiva, l'atmosfera del punto vendita, data dall'insieme di stimoli ambientali che agiscono sul sistema percettivo del consumatore, è uno strumento di generazione di valore. La creazione di ambienti di vendita piacevoli ed emotivamente coinvolgenti può rappresentare per le imprese un mezzo per influenzare i comportamenti di acquisto della clientela e fidelizzarla.

Il punto vendita delle imprese ricettive

Il punto vendita delle imprese ricettive coincide con la loro intera struttura. In questo settore i fattori ambientali ed emozionali hanno sempre rappresentato un valore aggiunto per le aziende, ma oggi la loro importanza si è ulteriormente accresciuta. L'ospite di un albergo, per essere pienamente appagato, deve vivere un'esperienza di soggiorno non ordinaria, lontana dalla quotidianità. Dal punto di vista architettonico, ciò significa che l'hotel ideale è quello in cui il cliente trova realizzato il proprio immaginario abitativo, la sua "casa dei sogni".
Negli ultimi anni nel design alberghiero si sono moltiplicate le soluzioni sperimentali, che hanno riguardato soprattutto le strutture di fascia alta. In questi hotel le forme, i colori, i materiali e le luci vengono combinati sempre più spesso in modo originale, così da sottolineare, a livello estetico e simbolico, l'eccezionalità dell'esperienza e lo speciale rango di chi la vive.

L'importanza della segnaletica

Anche un semplice cartello informativo può essere segno della speciale attenzione che l'azienda rivolge al cliente. In ambito turistico-ricettivo, la segnaletica è un mezzo di comunicazione che può distinguere un'impresa dalla concorrenza. La segnaletica deve essere concepita come un sistema di istruzioni visive, tattili e uditive organizzate in maniera tale da guidare l'ospite all'interno e all'esterno della struttura: grazie alla possibilità di conoscere cosa si trova nell'hotel e come raggiungerlo, il cliente si orienta immediatamente nello spazio ed è messo nella condizione di sfruttare appieno i servizi che gli sono riservati.

(da N. Agusani, F. Cammisa, P. Matrisciano, *DTA Discipline turistiche e aziendali, Tomo B*, Scuola & Azienda 2013)

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

ESEMPIO: I SIGNIFICATI DELL'ARCHITETTURA ALBERGHIERA

L'Hotel B4, del gruppo Boscolo, si trova in prossimità dei poli fieristici Rho-Fiera e Fiera Milano City. Il nuovo hotel "nasce per rivedere, scardinare e rinnovare completamente i criteri dell'intera categoria e delle proprie strategie di promozione e di comunicazione".
La committenza lo definisce "ibrido, trasversale, intriso di contaminazioni multiformi e sinestetiche, luogo di meraviglia, cultura, natura e di metropolitanità, [...] canone di riscrittura per i futuri hotel che verranno. Esternamente distintivo e ieratico, grazie all'attento lavoro dell'architetto Giancarlo Marzorati, e internamente iconico e super funzionale, grazie al dinamico segno dell'architetto Simone Micheli".
"Partendo dal concetto di albergo luogo della libertà, dell'assenza di costrizioni, un posto a volte preferito persino alla propria casa" - afferma l'architetto Marzorati - "si è voluto con il B4 Hotel individuare quelli che sono i fondamenti dell'accoglienza professionale del viaggiatore di oggi. La progettazione dell'hotel B4 fonda la propria filosofia sul concetto che ogni ospite ha una sua storia e proprie abitudini. Conoscere, o anche solo intuire, le diverse esigenze dell'ospite è il primo e fondamentale passo per raggiungere il soddisfacimento dei suoi bisogni." Il B4 hotel, con la sua location eccezionale, in un contesto che si sta rapidamente trasformando in polo di attrazione e distretto futuristico a ridosso del sito della prossima Expo, rappresenta "la porta sempre aperta tangibile dell'accoglienza nei confronti del viaggiatore".
L'edificio si compone di tre livelli interrati, destinati a parcheggio e spazi ricevimento, una piattaforma circolare di tre piani fuori terra e un corpo verticale di 16 piani. La "piattaforma circolare" è adibita ad aree di ricevimento, accoglienza e congressuale. Al piano terra la hall, gli spazi di attesa, di servizio e di intrattenimento nella lobby che collega autonomamente i due livelli superiori di convegnistica, e l'area destinata alla ristorazione, tramite forme e colori, danno vita ad un intenso coinvolgimento emotivo, un'atmosfera "magica". L'ingresso suggerisce l'abbandono del mondo esterno, dello stress, degli impegni della città col suo vorticoso divenire, si rallenta entrando in una fiaba, l'inizio di una storia, nuova, originale, che merita di essere vissuta emotivamente, come un film. Al terzo piano si trova un centro benessere, mentre il superiore livello piloty sfrutta la piazza di copertura del volume circolare con finalità di intrattenimento, in un roof garden accogliente e discreto rispetto al livello carrabile del piano stradale.
"Gli interni del B4 sono concepiti come un'architettura dentro l'architettura" - afferma l'architetto Micheli - "un insieme armonico capace di guardare oltre la barriera del reale conosciuto, per generare innovazione contenutistica e linguistica, hi-tech e allo stesso tempo user-friendly, sostenibile, in termini economici e ambientali." "B4 Milano non vuole essere un business hotel né un semplice hotel di super-design: è un manifesto tridimensionale del possibile e voluto connubio tra architettura, sensorialità ed eccellenza."

(rid. da http://www.archiportale.com; foto Boscolo)

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

I SEGRETI PER SFRUTTARE I SERVIZI DI INTERMEDIAZIONE ONLINE

Nessuno può negare che le OTA sono delle corazzate del marketing. Con tecnologie all'avanguardia, milioni di indirizzi e-mail di viaggiatori e un team di professionisti dell'hospitality presenti in ogni angolo del mondo,
le Online Travel Agencies hanno una presenza sul mercato che qualunque altro consulente di marketing per hotel può soltanto sognare. Quattro chiacchiere con Adam Anderson, direttore delle relazioni industriali di Expedia, ci aiutano a capire perché la maggior parte degli hotel facciano un cattivo uso degli strumenti messi a disposizione dalle OTA. Queste occasioni perdute si traducono in mancati incassi, perdite di visibilità sul mercato e (perfino) minori prenotazioni dirette.
Aumentare le prenotazioni grazie ai contenuti pubblicati sui portali. Possibile?
La prima impressione è quel che conta. Expedia raccoglie 50 milioni di visitatori al mese. Tutti i contenuti pubblicati nei siti delle OTA – descrizioni, immagini, recensioni – sono la "brochure online" del tuo hotel. Da queste informazioni dipende il tuo successo sui portali. Prima di tutto, le immagini accattivanti sono un must. Le fotografie pubblicate devono essere di qualità: affidati a un fotografo professionista, meglio se specializzato in servizi per hotel. Tanti scatti sì, ma non tutti uguali: mostrare la tua suite presidenziale da quattro angolature differenti non serve. Gli hotel con foto di qualità hanno l'1,9% in più di probabilità di essere prenotati. Qualche viaggiatore, poi, non prenota senza prima aver visto una foto del bagno (tienine conto). Gli hotel che offrono descrizioni accurate della loro proprietà hanno il 2,1% di probabilità in più di essere prenotati. Una descrizione della struttura precisa e i punti d'interesse nei dintorni sono essenziali per convincere i viaggiatori che il tuo hotel è unico e speciale. Inoltre, aggiungi delle brevi descrizioni delle varie tipologie di stanze. Le descrizioni delle camere, se ben realizzate, migliorano le possibilità di transazione del 2% aiutando i viaggiatori a capire le dotazioni di ogni soluzione di soggiorno.
Le OTA scoraggiano i viaggiatori a prenotare direttamente?
Per nulla. Al contrario, la presenza del tuo hotel nei portali delle OTA può incrementare le prenotazioni dirette. Secondo PhocusWright, il 60% dei viaggiatori visitano i portali per cercare e scegliere i loro viaggi, ma non sempre li usano per prenotare. Alcuni conosceranno la tua struttura tramite le OTA, ma poi prenoteranno direttamente dal tuo sito.
Che dire a proposito della gamma e della tempistica delle offerte?
Sfrutta la curva di prenotazioni, sia per il breve che per il lungo termine. Gestisci la tua campagna di distribuzione usando le tecnologie e gli strumenti per intercettare le prenotazioni giuste al momento giusto. Un manager intelligente dovrebbe cogliere al volo le possibilità offerte da questi strumenti. Una presenza ramificata nelle OTA, con più opzioni di prenotazione, massimizzerà la tua visibilità. In più, assicurati che la disponibilità sia sempre aperta per tutte le tipologie di camere.
Che ruolo giocano le opinioni degli ospiti?
La qualità e la quantità dei commenti dei viaggiatori sono di fondamentale importanza per i consumatori. I dati a disposizione per dicembre 2012 ci dicono che gli hotel con più di 50 recensioni hanno un 1,4% in più di possibilità di essere prenotati rispetto agli altri hotel. Se hai poche recensioni online, puoi sempre offrire un piccolo incentivo ai tuoi ospiti per convincerli a raccontare la loro esperienza di soggiorno. Altrettanto importante è il punteggio delle tue recensioni. Come regola generale, il punteggio medio delle tue recensioni dovrebbe essere uguale o superiore alle stelle del tuo hotel, pena una perdita di appeal fra i viaggiatori. Per esempio, se il tuo è un hotel 3 stelle, il tuo punteggio medio deve essere almeno di 3. In più, tieni conto che con le recensioni delle OTA nessuno può giocare sporco. Solo le persone che hanno prenotato un soggiorno con Expedia, ad esempio, possono scrivere una recensione nel portale: questo elimina tutti i sospetti di recensioni false, la vera piaga di altri portali specializzati.
Come pensi che cambieranno le OTA?
Il marketing si concentrerà sul numero crescente di viaggiatori internazionali. L'attenzione di Expedia, per esempio, è rivolta, oltre che sui pilastri del mercato come il Regno Unito, sul ceto medio dei paesi emergenti: Brasile, Russia e Cina. Per qualunque hotel, far breccia in questi mercati è assai difficile. Basta pensare alle abitudini degli utenti su Internet, diverse di paese in

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

paese. Per esempio, i brasiliani sono abituati a pagare a rate. Per migliorare l'appeal del tuo hotel in questi mercati, considera la possibilità di proporre tariffe speciali per certi paesi, servizi esclusivi per i viaggiatori stranieri o un pacchetto all inclusive per i portali (soggiorno, volo aereo e noleggio auto).

In che modo gli hotel possono differenziarsi rispetto ai loro concorrenti sui portali delle OTA?

Il modo più semplice e creativo per farsi notare in un portale è offrire qualche benefit in più rispetto agli altri alberghi: Champagne o parcheggio gratis, per esempio. Se offri questi benefit, assicurati di aggiornare le relative informazioni su tutti i portali. Per esempio, se fino a ieri la colazione nel tuo hotel costava 10 euro e da oggi, al contrario, la offri gratis a chi prenota dai portali, ricordati di aggiornare le tue schede informative: in caso contrario, se un utente filtrerà la ricerca per ottenere l'elenco di tutte le destinazioni con colazione gratis, il tuo hotel non comparirà mai.

Perché credi che gli hotel spesso facciano un cattivo uso delle OTA?

Perché non approfittano dell'esperienza e delle conoscenze del mercato dei loro manager. Sfrutta le competenze dei manager per tracciare la tua strategia. Incontrali almeno una volta ogni trimestre per pianificare e discutere di obiettivi e per mettere a punto un piano di distribuzione. Molto spesso, i manager sanno alla perfezione quali sono le strategie di mercato degli altri hotel concorrenti e vicini al tuo: sanno cosa funziona e cosa non funziona, conoscono i prossimi eventi, i periodi di alta e di bassa affluenza ecc.

In che modo gli albergatori possono aumentare profitti e prenotazioni con le OTA?

Per esempio, offrendo pacchetti insieme a partner di mercati complementari (linee aeree e noleggi auto). Il tuo hotel può decidere di includere la sua offerta di soggiorno in un pacchetto: sarà compito della OTA nascondere le tariffe parziali di ogni servizio per mostrare ai clienti solo il prezzo finale all inclusive. Queste sono prenotazioni di valore. Sfrutta a tuo vantaggio la tecnologia. Le OTA non sono solo siti di viaggi: sono delle aziende tecnologiche. La gente prenota sempre più spesso da dispositivi mobili. Tu, albergatore, devi essere presente con il tuo hotel nel portale. Al resto, tecnologia mobile compresa, ci pensa la OTA.

E a proposito del ranking? Gli hotel come possono comparire nelle prime posizioni delle ricerche nei portali?

L'algoritmo del ranking è una ricetta segreta. In ogni caso, è ovvio che buone recensioni e una buona disponibilità fanno scalare posizioni nei risultati della ricerca. Da qui, la strada va in discesa. Gli hotel che ottengono più prenotazioni migliorano il loro ranking. In più, va detto che gli hotel che scelgono di concedere una percentuale più alta sulle vendite alle OTA saranno mostrati nei primi risultati della ricerca.

(adatt. da http://www.thehospitalitypartner.it)

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

RM, NUOVE TECNOLOGIE PER NUOVE CULTURE MANAGERIALI

Il revenue management, meglio noto fino a qualche anno fa come yield management, ha suscitato in Italia tiepidi entusiasmi cui sono seguite amare disillusioni. Perché non ha funzionato? Le cause sono tante ma vale la pena riprovarci. Senza bacchette magiche ma con atteggiamenti più meditati e concreti.

C'era una volta lo yield management

Una volta si chiamava yield management (YM) ma, allora come oggi, sempre di massimizzazione dei ricavi si tratta. Il battistrada, quasi trent'anni fa, fu l'American Airlines che registrò importanti successi. Nel mondo dell'ospitalità le catene alberghiere furono le prime a seguirne l'esempio. Il necessario sviluppo interno del software (allora non c'erano sistemi di YM da acquistare sul mercato) costrinse le catene a sviluppare "in casa" competenze sul tema: in tal modo non si produceva solo software ma anche cultura aziendale. La tecnologia si sviluppava in maniera integrata con le risorse umane dell'impresa. Questa felice sinergia fu alla base dei successi realizzati. Quando furono immessi sul mercato software di YM, da integrare con i sistemi di booking già presenti negli alberghi, si sperava di poter replicare, meccanicamente e su scala più ampia, un successo analogo. Ma questo fu un infelice fraintendimento: si credette che un'applicazione così critica potesse essere affrontata semplicemente acquistando software. Infatti un sistema di YM richiede una cultura i marketing che deve essere appresa e praticata, inoltre non è un sistema di produttività individuale ma implica l'opera di una squadra compatta. Trascurare questi due aspetti compromette gravemente il successo di un progetto di YM, perché di questo si tratta: occorre gestire un progetto, non l'installazione di un software. Questo fraintendimento, unito forse a qualche promessa azzardata da parte dei vendor, ha impedito a tali sistemi il dispiegamento della loro efficacia generando, al contrario, disillusione e diffidenza.

Revenue management: cosa c'è di nuovo?

Perché si parla di revenue management (RM) invece che di YM? Su concetti e tecniche niente di nuovo: yield e revenue, fondamentalmente, sono termini intercambiabili. Allora dove sta la novità? La novità è il contesto di business caratterizzato, primariamente, da globalizzazione e Internet. Ormai, grazie alla Rete, è estremamente agevole cercare dati e informazioni su servizi, prezzi e altro ancora. Per di più, senza confini geografici: per un turista è ormai facile confrontare offerte non solo sulla stessa località ma anche su destinazioni diverse. Si apre la questione della multicanalità: il moltiplicarsi dei canali rende estremamente complesso comunicare con tutti, correttamente e tempestivamente. Contesto nuovo, sfide nuove. Occorre attrezzarsi con atteggiamenti e tecnologie adeguate. Non si tratta di prendere "in carico" solo la gestione di una nuova interfaccia tecnologica per "stare su Internet" lasciando invariati i processi di marketing e vendite. Si tratta di comprendere che questi processi, in tutto o in parte, vanno reingegnerizzati. Il RM rappresenta un passaggio obbligato di questa reingegnerizzazione.

Il revenue management come processo

Una famosa definizione di Sheryl Kimes, nota esperta del settore, costituisce a tutt'oggi la migliore definizione del RM: "processo che alloca il giusto tipo di capacità al giusto tipo di cliente al giusto prezzo in modo da massimizzare i ricavi". Tale processo, in maniera estremamente sintetica, può essere schematizzato in quattro fasi:

1. Segmentazione: si definiscono le tipologie di clientela, preferibilmente sulla base della motivazione del viaggio. La motivazione incide profondamente sui comportamenti di acquisto e individua specifici criteri di segmentazione (per esempio il giorno della settimana in cui ha luogo il check-in, la durata della permanenza ecc.). La definizione dei segmenti è decisiva perché rappresenta la base delle offerte e della tariffazione.
2. Previsione: si stimano le vendite (per esempio in numero di camere) per ciascuno dei segmenti individuati. Considerando i due macrosegmenti business e leisure, si tratta di valutare, giorno per giorno, quante camere si ritiene verranno richieste da ciascun tipo di cliente (considerazione tradizionale: in periodi di fiere industriali si prevede di avere più clientela business che leisure).
3. Allocazione: sulla base delle previsioni l'albergo decide quante camere destinare a ciascun segmento al fine di massimizzare i ricavi. In questa logica non si vendono più le camere

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

“comunque” ma solo sulla base di una pianificazione che assegni a ciascun segmento tariffario un determinato quantitativo di camere;
4. Vendita: si vende (booking) applicando le “regole” decisionali definite in sede di allocazione. Ovviamente, sull’intero processo, occorre esercitare un’accurata e sistematica attività di controllo, in particolare per le fasi di segmentazione e previsione.

Partire bene per arrivare prima

A prima vista, il RM può sembrare solo una buona idea, peraltro non nuova, ma di difficile realizzazione. In effetti solo l’uso di un sistema informatico efficace e ad esso orientato è in grado di gestire l’intero processo. Però, come detto, il RM non è nemmeno solo un sistema software. È un approccio al business, una filosofia aziendale che deve essere appresa e praticata. La sua logica deve essere installata nelle menti dello staff che lo gestisce prima ancora che nei computer che lo applicano. Nessun software di RM, per quanto sofisticato, garantisce risultati. Non è una formula magica: occorre lavorare, con gli strumenti adeguati, in maniera consapevole, strutturata e sistematica. In tal modo si otterranno non solo maggiori ricavi ma anche una conoscenza più approfondita del proprio business.

(P. Desinano, *Revenue Management, un’opportunità da riscoprire*, http://wwwhotelcube.eu)

Attività

Nell’articolo che hai letto, Paolo Desinano insiste sul fatto che un’applicazione efficace del revenue management non può prescindere da un cambio di mentalità della direzione e dello staff alberghiero. Afferma anche, però, che a supporto di questa evoluzione possono intervenire software di RM che facilitano il “processo che alloca il giusto tipo di capacità al giusto tipo di cliente al giusto prezzo in modo da massimizzare i ricavi”. Ma di che software si tratta? Da quali funzionalità sono caratterizzati?
Documentati al riguardo e redigi una scheda di presentazione di un programma per il RM che ha attirato il tuo interesse durante la ricerca.

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

I PRESUPPOSTI DELLA QUALITÀ NELL'IMPRESA ALBERGHIERA

Per poter parlare in modo concreto di qualità nell'ambito di una struttura alberghiera è necessario che questa sia pensata e percepita come un insieme di servizi erogati da tante aziende, tanti quanti sono i dipendenti della struttura stessa. L'adozione di un approccio alla "qualità totale", infatti, richiede una definizione degli obiettivi da raggiungere, delle modalità necessarie per poterli realizzare, l'individuazione di tutte quelle attività che influenzano la qualità del servizio erogato, l'introduzione di momenti di controllo. Con quest'approccio è possibile non solo mantenere gli standard di qualità, ma anche migliorarli. Affinché questo avvenga è necessario prevedere il coinvolgimento globale di tutti i dipendenti. In questo settore, infatti, le risorse umane sono un elemento fondamentale per garantire il successo dell'azienda. In merito a ciò possiamo fare due considerazioni:
– il cliente dovrebbe essere in grado di percepire la qualità dei servizi erogati in ogni momento della sua permanenza nella struttura;
– ogni funzione, ogni attività e, soprattutto, ogni dipendente che interfaccia con il cliente deve diventare uno dei tanti ingranaggi che fanno di quella struttura la preferita dal cliente stesso. Il processo che porta alla qualità passa per alcuni punti salienti ed inevitabili, senza i quali l'azienda è destinata all'insuccesso. Andiamo ad analizzare tali punti.

L'organizzazione del lavoro

Il primo passo verso la qualità è costituito dalla comprensione delle attività svolte da ogni dipendente e dalle interdipendenze esistenti tra le varie attività. In questa fase si andranno ad analizzare i curricula dei dipendenti, i turni, le mansioni assegnate e le attività svolte. Tutto ciò per descrivere e definire il processo di erogazione del servizio nel suo complesso. Da ciò deriverà una formalizzazione e standardizzazione delle attività che vanno ad influire direttamente sulla qualità del servizio. Occorrerà, soprattutto, individuare e impostare opportuni indicatori per la rilevazione del livello di qualità del servizio. Tali indicatori dovranno essere monitorati ed analizzati per poter essere in grado di carpire eventuali punti di debolezza e definire le relative azioni di recupero. Il monitoraggio può essere attuato sia in forma oggettiva, con il ricorso a misurazioni puntuali di attività (ad esempio: numero di prenotazioni non confermate per mese) oppure in forma soggettiva, attraverso il ricorso a questionari di customer satisfaction.

Il processo di erogazione del servizio

Quando si parla di "processo" s'intende qualsiasi attività che, a fronte di requisiti iniziali, sia capace di perseguire il raggiungimento di un obiettivo attraverso una serie di azioni coordinate. Il processo di erogazione del servizio deve essere costruito sulle necessità del cliente, ma soprattutto deve tener conto di quelle che sono le reali potenzialità della struttura erogatrice del servizio. Risulterebbe del tutto inutile sovradimensionare un processo per cercare di soddisfare il cliente non disponendo poi, effettivamente, del personale, delle strutture e dei mezzi adeguati. L'erogazione del servizio può andare dal semplice servizio in camera alla più complessa organizzazione di meeting internazionali. In questi casi, non importa in cosa consiste il servizio fornito, ciò che conta è che esso sia conforme con quello che il cliente ha acquistato e che l'albergatore ha venduto e assicurato. Quando l'azienda è in grado di erogare un servizio che risponde ai requisiti ed alle esigenze del cliente, allora sarà in grado di ricavare la massima efficacia ed efficienza dalla propria struttura e potrà ridurre al minimo il rischio d'insuccesso.

La formazione come fattore di successo

La formazione del personale diventa un elemento fondamentale per la buona riuscita dell'intero processo. Soprattutto nel campo dei servizi, dove il fattore umano riveste un ruolo determinante, si può rischiare di perdere un cliente solo perché un dipendente non è stato reso partecipe dell'importanza delle attività di tutti i giorni. Pertanto, diventa fondamentale sensibilizzare, informare, formare e addestrare i dipendenti per il raggiungimento degli obiettivi di qualità.

(da P. Papetti, *La Qualità Totale nell'impresa alberghiera*, appunti per la summer school "Valortur 2011")

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

L'approccio per processi

Per processo si intende qualsiasi "insieme di attività" nel quale vengano impiegate risorse (persone, energia, impianti ecc.) per trasformare elementi in entrata (siano essi beni tangibili o intangibili, tra i quali contano in modo particolare le informazioni) in ben specifici elementi in uscita (siano essi, ancora, beni tangibili o intangibili). In una qualunque azienda sono individuabili numerosi processi tra loro variamente correlati, nel senso che gli elementi in uscita da un processo rappresentano elementi in ingresso per uno o più degli altri: ad esempio, il "processo commerciale" elabora informazioni provenienti dai potenziali clienti per trasformarle in offerte e contratti; il "processo produzione" utilizza le specifiche contrattuali per realizzare il bene o servizio richiesto, e dà come output il bene o servizio medesimo; nel "processo degli acquisti" le richieste interne d'acquisto, formulate in base alle esigenze del "processo produzione", sono elaborate nelle richieste d'offerta/ordini ai fornitori, e permettono di ottenere la fornitura richiesta, e così via.
Ogni rallentamento o distorsione negli scambi tra anche due soli processi determina problemi al corretto funzionamento dei medesimi e, a cascata, anche degli altri processi. Si pensi solo a tutti i problemi che possono sorgere da una errata trasmissione di informazioni circa il tipo di finitura di un lotto di porte richiesto dal cliente dal "commerciale" (che ha il contatto con il cliente e ne conosce le esigenze) alla "produzione" (che non conosce il cliente e si basa solo sulle informazioni fornite dal commerciale). Pertanto, più è tempestivo e preciso il passaggio di informazioni e materiali tra tutti i processi, maggiore è l'efficienza dell'organizzazione.

(da S. Zullo, *UNI EN ISO 9001:2008 - Generalità e approfondimenti*, white paper Altea 2012)

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

IL CLIENTE MISTERO, UNA RISORSA PER LA QUALITÀ

Uno dei sistemi di misurazione della qualità degli alberghi è quello di inviare un funzionario appositamente addestrato (come gli ispettori delle guide Michelin, Guida dell'Espresso, Touring Club ecc.) oppure un cliente misterioso. Normalmente solo il 5% dei clienti insoddisfatti si lamenta per iscritto. La lamentela può essere indirizzata alla direzione dell'albergo oppure alla direzione generale. Tra questi clienti, ne vengono scelti alcuni ai quali viene proposta una vacanza di due o tre giorni in alberghi appartenenti al gruppo dove soggiorneranno gratuitamente a condizione di riportare su uno schema tutte le esperienze positive e negative che permettano di rispondere alla domanda: tornerei o non tornerei in questo albergo? Ma vediamo meglio chi è e come si comporta questo cliente ispettore di qualità attraverso uno scambio di idee che l'autore ha avuto con due di loro, Jeronimus L. Calder e la moglie.

Essere cliente mistero non è facile: bisogna saper osservare, ascoltare, riflettere, parlare, fingere ed essere grande osservatore e conoscitore di alberghi, ristoranti, luoghi più o meno turistici. Qualità che hanno permesso loro di diventare *client mystère* per una catena alberghiera. Una vita passata a viaggiare, anni intensi di valutazioni, note, pagelle sui migliori alberghi della catena. Lui, attento ad alcuni particolari, la moglie ad altri, perché si sa, gli uomini e le donne osservano cose diverse, hanno esigenze diverse, valutano diversamente anche le stesse cose. Entrambi fieri di questo ruolo, mi raccontano cosa vuol dire essere *client mystère*: "Quando ci hanno presentato l'elenco degli aspetti da valutare siamo rimasti sbalorditi. Non avremmo mai pensato di dover controllare così tante cose e così nel dettaglio. Una cosa è certa, non tutto viene osservato dal cliente, ma tutto contribuisce alla soddisfazione dell'esperienza totale nella struttura. Essere *client mystère* non è semplice". Sì, perchè di tutto si può parlare tranne che di semplicità. Non è semplice gestire un albergo e non è semplice servire un cliente.
"Eppure", mi confidano, "molte volte negli alberghi ci si dimentica delle cose più semplici. Oggi si è più propensi a pensare che tanto servizio equivalga a miglior servizio, ma non è vero. Le cose più semplici e più ovvie sono spesso quelle più trascurate, ma il cliente le ricerca e le aspetta, soprattutto in strutture di buon livello".
Che cosa si trascura di così importante? Check-in, camere e ristorante sono spesso punti deboli del servizio. Parliamo del check-in. Pochissime volte il cliente si sente accolto già all'esterno della struttura. Deve portarsi dentro le valigie, pagare taxi o parcheggiare, senza alcun aiuto. Una volta arrivato al check-in, non lo aspetta un sorriso, ma una persona indaffarata e cautamente nascosta dietro un terminale. Contatto umano, *body language*? Quasi inesistenti. Anche per i clienti abituali continua a essere utilizzata la solita noiosa procedura della richiesta dei documenti e della carta di credito. Eppure dovrebbero aver investito in costosi sistemi di *guest history* e *database marketing* che puntualmente vengono dimenticati nella fretta del check-in. Se poi si considera anche il momento della prenotazione, quasi nessun albergo invia con la conferma le indicazioni su come raggiungere la struttura.
Diversi sono poi i punti di debolezza delle catene. E qui la differenza nella sensibilità tra uomo e donna si nota di più. Intanto un plauso agli hotel italiani per la pulizia dei bagni, quasi sempre impeccabile. "Come *client mystère* ci siamo imbattuti fortunatamente poche volte in bagni con capelli sul pavimento, saponette già usate, asciugamani non perfettamente puliti", commentano. Generalmente, invece, le camere sono poco illuminate (spesso è difficile leggere stando comodamente a letto!) e sono concepite spesso per una persona sola, anche quando doppie: una sedia, un accappatoio, pochi appendiabiti. Un letto comodo e lenzuola impeccabili le priorità che lui aggiunge all'elenco.
Ecco cosa invece ha sorpreso, piacevolmente, i due *client mystère*: trovare all'arrivo una nota in cui si comunicava il nome della persona responsabile della camera (il cliente si sente più sicuro, affidato alle cure di una persona di cui sa nome e cognome!) e ritornare dalla colazione trovando tutto pulito e riordinato. Una semplicità nei gesti, che nasconde una grande attenzione.

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

Già, i dipendenti e il contatto umano. Il perno intorno al quale il cliente e l'albergo vivono. A parte i receptionist che giocano a nascondino dietro i computer e che ti guardano dall'alto della loro posizione dominante al check-in, i nostri interlocutori ricordano con piacere che accompagnandoli all'arrivo il portiere "descrivesse l'albergo e la camera con tale entusiasmo che sembrava fossero stati suoi". Ricordano meno piacevolmente dipendenti stanchi, stressati: "Il soggiorno deve essere riposante per il cliente, un'esperienza felice e anche i dipendenti devono essere riposati, trasmettere tranquillità e serenità. Spesso questo non accade".
E si arriva quindi al ristorante e al servizio colazioni. La rigidità degli orari "è inconcepibile per un cliente in vacanza". Troppo spesso i camerieri sono più preoccupati di finire il servizio in orario che di servire il cliente: "Ti tolgono il piatto quando tu vorresti ancora mangiare, oppure ti accolgono ricordandoti quanto tempo hai ancora a disposizione". E se non è la fretta l'elemento che infastidisce, allora sono i gruppi: "Pochi alberghi hanno una politica di gestione dei gruppi. È sbagliato pensare di far convivere due segmenti così diversi, negli stessi orari. Anche lo smistamento dei bagagli dovrebbe essere gestito separatamente". La qualità del food & beverage è prioritaria e "abbiamo notato che se il cibo non è buono, il cliente non torna nell'albergo".
Semplici dettagli, che non possono essere trascurati e che devono essere garantiti, anche a livello di catena: "Occorre garantire l'autenticità e la tipicità locale con lo standard e la qualità di un gruppo. Un cliente sceglie una catena alberghiera anche per sentirsi più sicuro e questa sicurezza deve essere trasmessa, oltre che dalla camera pulita e dal ricevimento accogliente, anche attraverso il sorriso del receptionist, la parola amichevole del direttore, la discrezione della *chambermaid*, la tranquillità del cameriere. Elementi difficili da standardizzare".

(da C. Nobbio, *Manuale delle attività alberghiere*, Tecniche Nuove 2006)

Attività

E se fossi tu il *client mystère* (o, detto all'inglese, *mystery client*)? Dopo aver definito il tuo profilo-cliente (età, sesso, stile di vita, abitudini ecc.), stila una lista dettagliata degli elementi materiali e immateriali dei vari reparti che valuteresti durante il soggiorno in una struttura ricettiva... E magari sperimentala quando farai il prossimo viaggio!

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

L'ACCESSIBILITÀ DELLE CAMERE

Le camere occupano di solito il maggior volume dell'albergo e costituiscono quindi una parte consistente dell'investimento dell'imprenditore. Il miglioramento della qualità della camera, che non sempre viene curata come gli altri spazi funzionali, non si deve limitare al potenziamento delle tecnologie ma deve estendersi al design degli arredi, che devono risultare facilmente fruibili da chiunque.
Ogni struttura ricettiva deve avere tutte le parti e i servizi comuni e un determinato numero di stanze accessibili anche a clienti con ridotta o impedita capacità motoria e/o sensoriale. Tali stanze devono disporre di arredi, servizi, percorsi e spazi di manovra che consentano l'uso agevole anche da parte di clienti su sedia a ruote. Il numero di camere accessibili in ogni struttura ricettiva deve essere di almeno 2 fino a 40 o frazione di 40, e aumentato di altre 2 ogni 40 stanze o frazione di 40 in più. Le stanze accessibili devono essere preferibilmente ubicate nei piani bassi dell'immobile e comunque nelle vicinanze di un luogo staticamente sicuro o di una via di esodo accessibile.
Lo spazio interno della camera deve essere organizzato in modo da mantenere dei percorsi fruibili, in particolare, dai clienti in carrozzina o con le grucce. La larghezza media da assicurare è di 80/100 cm. La filosofia che in generale si dovrebbe applicare è quella di rendere gli arredi sospesi da terra e il letto con i piedi arretrati. Infatti, l'assenza di ostacoli fino a 25/30 cm di altezza da terra consente alla persona su sedia a ruote di ridurre le manovre, di non urtare gli arredi, di avvicinarsi maggiormente alle armadiature.
Ma vediamo in particolare le attenzioni che il progettista deve prestare nel concepire o arredare una camera d'albergo:
– Prevedere un piccolo ingresso dove la persona ha la possibilità di depositare una borsetta, un cappotto ecc. Servono almeno due appendiabiti con doppia altezza, cm 140 e cm 180 da terra. Poiché non sempre è il facchino che accompagna il cliente per la prima volta alla camera, diventa necessario individuare immediatamente un portavaligie che possa sostenere comodamente una valigia rigida di medie dimensioni. La valigia deve potere restare aperta, in quanto gli ospiti utilizzano sempre meno i cassetti per camicie e biancheria. Positiva la panca portavaligie ai piedi del letto. In qualche camera possono essere progettati mobili combinati che comprendano cassettiera, scrivania, portavaligie e un frigobar; il ripiano superiore del portavaligie deve essere previsto a 50 cm di altezza da terra e avere lo spazio sottostante vuoto per facilitare l'accostamento della persona in carrozzina.
– Riposarsi potrebbe risultare un'attività ripetitiva in relazione al tipo di ospite, quindi è fondamentale disporre di un comodo letto non troppo basso ma neppure più alto di 50 cm da terra; altezze maggiori non facilitano il passaggio di una persona con difficoltà motorie dalla seduta della carrozzina al piano superiore del materasso. Il materasso non deve essere troppo morbido; qualche cuscino supplementare nell'armadio può aiutare il cliente con necessità posturali particolari nel trovare la posizione più gradevole e riposante. Va evitato l'accostamento laterale del letto a una parete, oppure, se ciò è inevitabile, la testata del letto deve essere mobile e risistemabile in funzione dei diversi bisogni. Un cliente con limitazioni motorie deve avere la possibilità di potersi accostare su entrambi i lati del letto o sul lato a lui più ottimale. Tutta l'elettronica incassata o inserita in parete è sconsigliata. Le testate imbottite, collegate direttamente al sommier, semplificano il lavoro del designer, sono gradevoli, piacciono molto agli ospiti, ma presentano alcune difficoltà di manutenzione. Se il letto può scorrere con la testata fissa, ciò rappresenta un vantaggio notevole nel definire gli spazi necessari per l'accostamento della persona in carrozzina al letto.
– Spogliarsi e vestirsi sono attività che non sempre il cliente può compiere in modo autonomo. A volte è necessaria l'assistenza di una seconda persona, perciò è importante prevedere uno spazio libero di almeno 150x150 cm per compiere l'attività senza limitazioni o contorsioni difficoltose. Nelle vicinanze di questo spazio deve essere previsto un armadio guardaroba con attaccapanni in parte con aggancio obbligato e in parte con aggancio libero (per le persone anziane o con difficoltà di coordinamento degli arti superiori).

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

– Scrivere e leggere possono diventare attività ripetitive per chi soggiorna diversi giorni in un albergo, quindi la camera deve essere arredata con una scrivania larga almeno 100 cm; lo spazio sottostante il piano di appoggio deve essere libero per almeno 75 cm di altezza da terra. Lo spazio libero facilita l'accostamento del cliente seduto sulla carrozzina. Sulla scrivania si può prevedere un abat-jour, una presa del telefono e una presa di alimentazione elettrica. È necessario prevedere anche una sedia imbottita con braccioli; si sconsigliano tutti i modelli con le gambe in tubolare ripiegato, i monopiede con o senza ruote: risultano instabili per le persone claudicanti, anziane o con bastoni che ne potrebbero fare uso. A complemento dell'arredo si possono prevedere due poltroncine comode o un divano trasformabile, se lo spazio lo consente.

(rid. e adatt. da L. Fantini, *Piccolo manuale per l'accoglienza*, Servizio Turismo, Cultura, Sport e Tempo Libero della Provincia di Parma 2008)

PROGETTARE PER TUTTI E PER CIASCUNO

L'accessibilità è un confine che si sposta continuamente. Fino a qualche anno fa questo termine connotava strettamente una questione di misure, di pendenze, di larghezze e di altezze. Era convinzione diffusa che il problema fondamentale di una persona disabile fosse quello di "transitare" da un luogo all'altro e di raggiungere, possibilmente, almeno un servizio igienico. Nulla di riferibile ai desideri, alle esigenze vere, alle peculiarità di persone diversissime tra loro per condizione fisica, intellettiva, economica, sociale, culturale, genere, età, provenienza territoriale, interessi. Il concetto di accessibilità si è evoluto rapidamente nel momento in cui le persone con disabilità sono divenute protagoniste del proprio tempo, sia pure in modo discontinuo e disomogeneo, ma comunque in modalità e quantità facilmente rilevabili a occhio nudo.
È ormai esperienza comune vedere su una spiaggia una persona in sedia a rotelle oppure un amputato, o un non vedente che passeggia sulla battigia, sicuro del proprio senso di orientamento. È facile, visitando una mostra, incontrare visitatori in qualche misura riconoscibili per il loro deficit. La rivoluzione silenziosa dell'accessibilità è avvenuta proprio grazie a un concetto largo di turismo possibile. Ossia di miglior compromesso tra desideri e realtà, fra aspirazioni individuali e applicazione delle leggi e delle "misure" tecniche.
Mai come negli ultimi anni si è diffuso ad esempio il termine "per tutti", che può sembrare banale e riduttivo solo se si ritiene, a torto, che effettivamente i luoghi e gli eventi siano concepiti non solo per una parte di fruitori, ma davvero per tutti. Non è così, ovviamente. Ancora oggi l'accessibilità è l'accessorio, l'appendice culturale, l'aggiunta fisica e mentale, che viene presa in considerazione solo "dopo" aver progettato e pensato il nuovo nella sua globalità, sia che si tratti di un albergo che di un percorso naturale, di una manifestazione sportiva o di una mostra di pittura. Il cosiddetto "mainstreaming" è merce rarissima: quasi mai la corrente principale del fiume prevede che si pensi a tutti, ma proprio tutti: disabili, anziani, bambini, grassi, magri, alti, bassi, ipovedenti, claudicanti e via elencando. Potrebbe sembrare retorica velleitaria questo tentativo di estendere il concetto di accessibilità fino a comprendere una progettazione universale, ma in realtà le cose sono più semplici di quanto possano apparire.
Una progettazione che parta dalle esigenze e dalle esperienze di chi ha maggiori difficoltà di spostamento o di orientamento comporta l'adozione di soluzioni semplici ed ergonomiche, funzionali e modulari, utili a tutti e gradite anche a chi non vive su di sé apparentemente alcun problema analogo. Ad esempio una camera d'albergo di dimensioni ottimali, indispensabile per una persona in sedia a rotelle che voglia muoversi liberamente e in modo autonomo fra letto, cassettone, armadio e finestra, e non solo in bagno, è una camera confortevole e non claustrofobica per chiunque intenda trascorrere al meglio il soggiorno in un luogo che non è la propria abitazione.

(da Associazione Si Può, *Turismo Accessibile e Clienti con Bisogni Speciali*, Progetto CARE 2005)

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

L'ARMONIZZAZIONE DELLA CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE AGRITURISTICHE

Nella Gazzetta Ufficiale n. 54 del 6 marzo 2013, è stato pubblicato il decreto con il quale il Ministro delle politiche agricole, alimentari e forestali ha emanato i criteri omogenei di classificazione delle aziende agrituristiche. Questo provvedimento ministeriale discende dall'attuazione dell'art. 9, comma 2, della legge n. 96/2006, "Disciplina dell'agriturismo".
L'agriturismo è un modello tipicamente italiano e rappresenta la principale espressione della multifunzionalità in agricoltura. L'Italia è infatti l'unico paese europeo ad avere una legislazione specifica che ne definisce gli aspetti, le tipologie e le finalità per la valorizzazione del patrimonio rurale e del territorio nazionale, demandando alle Regioni e alle Province autonome il compito di definire e caratterizzare l'attività agrituristica locale mediante l'emanazione di appositi provvedimenti legislativi. L'altro elemento distintivo è rappresentato dal fatto che la legislazione nazionale e regionale colloca l'agriturismo a pieno titolo fra le attività agricole, rappresentando per l'agricoltore un'integrazione del reddito aziendale.
Il sistema di classificazione unitario delle aziende agrituristiche rappresenta un'esigenza fortemente avvertita dagli operatori, a partire dalla prima legge che ha disciplinato il settore nel 1985. Inoltre, l'esistenza di disomogenei regimi di classificazione presenti nelle Regioni italiane caratterizzati dall'uso di differenti simbologie (spighe, margherite, fiori, quadrifogli ecc.) ha generato un certo disorientamento nel pubblico, creando non poche difficoltà al settore, specialmente per quanto riguarda l'immagine dell'agriturismo italiano nei mercati esteri. La definizione dei criteri omogenei di classificazione delle aziende agrituristiche è il risultato di una lunga e proficua collaborazione tra il Ministero delle politiche agricole, le Regioni e le associazioni agrituristiche che ha avuto luogo nell'ambito dell'Osservatorio nazionale dell'agriturismo, organismo che, istituito alla fine del 2009 ai sensi dell'art. 13 della legge nazionale 96/2006, ha concluso la sua attività per effetto delle disposizioni contenute nel decreto legge del 6 luglio 2012, n. 95, convertito in legge nell'agosto successivo ("spending review") .
Elaborata tenendo conto delle attuali tendenze della domanda del mercato agrituristico in ambito nazionale ed estero, la metodologia di classificazione unitaria è costituita da una griglia di valutazione di parametri omogenei delle aziende agrituristiche, che tengono conto del livello di comfort della struttura ricettiva, della qualità del contesto ambientale, delle caratteristiche dell'azienda e dei servizi che è in grado di offrire, in termini di valorizzazione dei prodotti tipici locali, del paesaggio e dei territori. La metodologia introdotta mira a garantire una identità ed un valore ufficiale all'agriturismo nazionale e deve essere considerata come uno strumento in continua evoluzione, in quanto soggetta, dopo l'iniziale applicazione, agli eventuali adeguamenti che il settore richiederà. La classificazione potrà in tal modo dare testimonianza non solo del grado di "maturità" turistica raggiunto dagli imprenditori agricoli italiani, ma anche della loro capacità di valorizzare, attraverso l'ospitalità, il patrimonio paesaggistico, enogastronomico e naturalistico dei territori.
Va precisato che la metodologia di classificazione delle aziende agrituristiche tende a differenziare l'offerta agrituristica sulla base di parametri riguardanti le caratteristiche qualitative soggettive dei servizi offerti che diano con immediatezza l'idea degli standard qualitativi e di comfort, prescindendo dagli aspetti oggettivi dei servizi fruiti. In sostanza, la classifica spiega cosa offre l'azienda, non come lo offre, rimandando alle politiche promozionali degli operatori e delle associazioni di categoria il compito di promuovere e differenziare al meglio l'offerta agrituristica.
Bisogna ricordare che, al momento, il sistema di classificazione si applica alle sole aziende che offrono l'ospitalità. Alla griglia di valutazione, valida per l'intero territorio nazionale, è associata una scheda metodologica che riporta una procedura di applicazione dei requisiti per consentire l'opportuna personalizzazione del sistema di classificazione a livello regionale, nel rispetto e a garanzia delle peculiarità locali, come previsto dallo stesso art. 9 della legge. Il provvedimento ministeriale fornisce anche un marchio nazionale dell'agriturismo che include un modulo grafico di indicazione della classifica; in tal modo, come gli alberghi, anche gli agriturismi saranno classificati

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

in cinque categorie. Il logo ha come obiettivo la riconoscibilità da parte del consumatore delle autentiche caratteristiche dell'agriturismo italiano.
Il marchio "agriturismo Italia" e il sistema nazionale di classificazione sono strumenti importanti per:
– identificare con chiarezza le aziende agrituristiche;
– realizzare una maggiore trasparenza del mercato;
– migliorare la qualità dell'offerta;
– favorire l'inserimento dell'agriturismo nei grandi sistemi di promocommercializzazione.
Il logo potrà essere utilizzato dalle imprese agrituristiche italiane in regola con i requisiti di legge, in accordo e secondo le procedure stabilite dalle amministrazioni regionali e Province autonome competenti per territorio.

(rid. da P. Schipani, *Agriturismo, arriva la carta d'identità*, http://www.pianetapsr.it)

LE NUOVE CATEGORIE DEGLI AGRITURISMI

La nuova classificazione nazionale degli agriturismi prevede l'uso del simbolo del sole, ripetuto da 1 a 5 volte a seconda della categoria dell'azienda:
– categoria 1 simbolo: azienda che offre soltanto le attrezzature e i servizi minimi previsti dalla legge in condizioni di necessaria igiene e funzionalità;
– categoria 2 simboli: azienda che offre, in forma semplice, attrezzature e servizi oltre il minimo previsto dalla legge in un contesto organizzativo e paesaggistico-ambientale che presenta sporadiche emergenze dalla normalità;
– categoria 3 simboli: azienda "media" che offre, con alcune rifiniture organizzative o qualità strutturali, attrezzature e servizi che evidenzino anche la caratterizzazione agricola e naturalistica dell'accoglienza, in un contesto paesaggistico-ambientale di buona qualità;
– categoria 4 simboli: azienda che cura armonicamente il comfort e la caratterizzazione agricola e naturalistica dell'accoglienza, mettendo a disposizione dell'ospite un complesso di attrezzature e servizi di livello elevato in un contesto paesaggistico-ambientale eccellente;
– categoria 5 simboli: azienda che, oltre ai requisiti propri della categoria 4, presenti particolari eccellenze nella prestazione dei servizi, nelle peculiarità del contesto paesaggistico-ambientale e nella evidenza della caratterizzazione agricola e naturalistica dell'ospitalità.

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

QUALE FORMA D'IMPRESA

Non esiste una forma d'impresa a priori più conveniente di un'altra: la valutazione di "convenienza" va fatta di volta in volta in relazione alla tipologia del progetto imprenditoriale e al tipo di scenari che si pensano realizzabili nel corso dell'attività. L'ampia alternativa di scelta richiede quindi un'attenta valutazione dei pro e dei contro di ciascuna soluzione.
La prima possibilità con cui confrontarsi è generalmente quella delineata dall'impresa individuale, che è la forma più semplice ed è quella che richiede meno impegno dal punto di vista delle procedure amministrative necessarie per la costituzione. I costi infatti sono ridotti e l'imprenditore si trova nella possibilità di prendere con la massima libertà tutte le decisioni che ritiene opportune. Per contro il rischio imprenditoriale rimane in capo interamente al titolare che, specialmente dopo qualche anno di attività, con il conseguente sviluppo sul mercato e la maggiore articolazione della gestione interna, può pentirsi di non aver subito scelto lo strumento societario per la creazione della propria attività; uno strumento sicuramente più complesso ma che permette una gestione organizzativa e strutturale che meglio si adatta ad imprese di medio/grandi dimensioni.
Se ci si sofferma invece sullo strumento societario, sono sostanzialmente due le alternative con cui i nuovi imprenditori si confrontano: la società di persone o di capitali. Nella scelta, al di là delle caratteristiche insite di ciascun tipo di società, molteplici sono i fattori da prendere in considerazione per ottimizzare i vantaggi e ridurre i costi e i rischi, dell'una o dell'altra scelta. Vediamone a grandi linee alcuni.

Effetti fiscali

È sicuramente uno dei primi criteri utilizzati per indirizzare la scelta tra un tipo societario piuttosto che un altro. La differenza fondamentale è che per le società di persone la tassazione avviene in capo ai soci (IRPEF), mentre per quelle di capitali ricade direttamente sulla società (IRES). In altre parole nella società di persone il socio è comunque soggetto alla tassazione dell'intero utile sia nel caso che venga distribuito che accantonato, mentre nelle società di capitali è la società che viene tassata sul reddito prodotto, mentre il socio è sottoposto a tassazione solo sulla parte di utili effettivamente distribuiti. La scelta sulla società di capitali è quindi preferibile quando le aliquote IRPEF (di cui quella progressiva massima è del 43%) dei soci sono alte. Infatti se si dispone di elevati redditi personali da dichiarare sarà conveniente costituire una società di capitali (con aliquota proporzionale IRES del 27,5%), per la quale dovremo denunciare esclusivamente gli utili che effettivamente sono percepiti.

Richiesta finanziamenti

Le società di capitali sono in genere da preferire quando si voglia accedere a ingenti finanziamenti da più sottoscrittori, le quote societarie sono facilmente trasferibili, mentre la forma della società per azioni è l'unica possibile per coloro che vogliono quotarsi in borsa.

Adempimenti amministrativi e organizzativi

Il capitale minimo richiesto per la costituzione delle società di capitali (10.000 euro per le S.r.l. e soprattutto 120.000 euro per le S.p.a.) può rappresentare un elemento di ostacolo alla loro costituzione. Le società di capitali richiedono un maggior carico di adempimenti e quindi maggiori costi, inoltre non possono adottare la contabilità semplificata. D'altro canto le nuove forme societarie a capitale "ridotto", sotto i 10.000 euro, hanno sicuramente molte semplificazioni in sede di costituzione, ma rischiano di manifestare grossi problemi di sottocapitalizzazione una volta venute a contatto con il mercato ed in particolare con il sistema bancario.

Responsabilità patrimoniale

Rispetto alle società di persone quelle di capitale garantiscono però che il rischio imprenditoriale sia al massimo pari al capitale sociale sottoscritto, dato che il patrimonio dei soci rimane distinto da quello della società, e solo su quest'ultimo si possono rivalere i creditori. Al contrario, i soci delle società di persone, in generale, sono responsabili, con tutto il loro patrimonio personale, delle obbligazioni assunte dalla società, quindi, in caso di fallimento, anche i soci falliscono insieme alla società.

Responsabilità solidale dei soci

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

Nelle società di persone occorre attentamente valutare il grado di fiducia nelle persone con le quali abbiamo intenzione di realizzare il progetto d'impresa, dato che la normativa prevede l'assunzione della responsabilità solidale e illimitata di ogni socio per le obbligazioni, assunte a nome della società, dagli altri soci. Per quanto detto, quando si dispone di un cospicuo patrimonio personale non si ha alcuna convenienza a costituire una società di persone, poiché, in caso di insolvenza, ci si può trovare a rispondere, per il criterio di responsabilità solidale e illimitata dei debiti sociali, anche per gli altri soci.

Capitale investito

In presenza di responsabilità illimitata e solidale il rischio d'impresa aumenta proporzionalmente al crescere dei mezzi necessari per la gestione dell'impresa, perciò anche il capitale investito può rappresentare un fattore condizionante la scelta della forma societaria.

(da *Guida agli adempimenti dell'impresa*, C.C.I.A.A di Torino 2013)

Attività

Quale forma di impresa è adottata dalle strutture alberghiere della tua zona? Effettua una ricerca al riguardo e, dopo esserti documentato/a sulle caratteristiche della tipologia più "gettonata", prova a spiegare perché essa risulta tanto apprezzata dagli operatori del tuo territorio.

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

LE PROFESSIONI TURISTICO-ALBERGHIERE DEL FUTURO

Il settore turistico, oltre a presentare interessanti prospettive di sviluppo, ha caratteristiche particolarmente favorevoli per l'inserimento lavorativo dei giovani, in tutte le sue articolazioni, dalla ricettività alberghiera ai tour operator, fino alle nuove frontiere del web 2.0.
Prima di tutto è un ambito dove le risorse umane sono insostituibili, anche con l'avanzare delle nuove tecnologie, che sono potenti alleate dei professionisti, ma non possono funzionare senza di loro. Dall'altro è un settore aperto anche a chi ha poca o nulla esperienza lavorativa, purché con una buona formazione e specializzazione, e a chi non teme la flessibilità, vista la diffusa richiesta di lavoratori stagionali, capaci di accettare, con una buona pace dei più tradizionalisti, contratti atipici o part-time. Ad attenderli magari non ci sarà il tanto agognato contratto a tempo indeterminato, ma un settore in fermento, che offre grandi opportunità di avviare un'attività autonoma, anche grazie alla diffusione di nuovi lavori come liberi professionisti.
Ma il campo più interessante per i giovani è rappresentato dalle nuove tecnologie, da cui il settore turistico dipende in maniera sempre più visibile. Dagli intermediari turistici on line alle community di viaggio e ai siti che ogni struttura turistica oggi deve avere, molteplici sono le possibilità di lavoro legate a questo mondo. Se prima il web aveva una funzione prettamente informativa, oggi gli operatori presenti in rete si sono moltiplicati, arrivando, tramite i social media e l'avvento del web 2.0, alla creazione di vere e proprie *communities*, in cui gli utenti si ritrovano a discutere, dando giudizi tanto agli hotel quanto alle destinazioni, decretando con una nuova forma di micidiale passaparola il successo o il fallimento di strutture ricettive e di intere imprese turistiche.
L'innovazione tecnologica è stata alla base della nascita di vere e proprie nuove tipologie di imprese, le *internet companies*, che hanno portato sul mercato business interessanti per gli utenti, ma anche per il mercato del lavoro. Se pensiamo che oggi il 45% delle prenotazioni di viaggi è effettuato in rete e che per le compagnie aeree low cost le prenotazioni avvengono quasi totalmente on line, capiamo quanto i viaggiatori sono abituati a usare questo strumento. Il web influenza fortemente le scelte delle destinazioni e soprattutto delle strutture: i giudizi dati on line dai viaggiatori hanno lo stesso effetto del passaparola di un tempo nelle piazze di paese. Con un'eco moltiplicata numerosissime volte. Il web 2.0 è un ottimo volano di promozione, ma impone alle aziende di mettersi in gioco in modo trasparente, e quindi di curare maggiormente la relazione col cliente che guida la soddisfazione del servizio.
Pilastro degli intermediari turistici online sono le funzioni commerciali, che hanno il compito di spuntare le migliori condizioni economiche possibili per ciascun servizio, da rivendere poi online. Vi sono poi le funzioni tecniche, che permettono il funzionamento dei siti web, e la raccolta dei dati per l'elaborazione delle statistiche. Altre funzioni essenziali sono quelle editoriali e quelle legali, per il rispetto delle garanzie in materia di privacy, sicurezza delle transazioni e diritto d'autore. Infine ci sono le funzioni di customer care.
Esistono anche profili professionali del tutto nuovi e molto particolari, dove le competenze tecnico-informatiche si uniscono a quelle specifiche del settore. È il caso dell'E-reputation manager, cioè colui che è in grado di vigilare sul passaparola in rete, del search engine optimizer, figura professionale che studia e analizza l'indicizzazione per far risultare una pagina web rilevante per i motori di ricerca, del web analyst che interpreta le modalità di navigazione degli utenti per migliorare le performance di un sito, oppure del community manager, colui che si occupa della gestione delle comunità virtuali e delle reti sociali nelle quali sono presenti destinazioni turistiche ed operatori della ricettività. Grandi prospettive per il futuro attendono anche il consulente di viaggio, cioè un agente che vende viaggi e vacanze supportato dalle nuove tecnologie e va incontro alle esigenze del cliente visitandolo ovunque esso desideri. È quindi un consulente professionista e specializzato esperto nella proposta di vacanze su misura, sempre più richieste nel settore turistico. Il turista oggi vuole vivere esperienze sul territorio, vuole assaporare la vita locale e quindi si affacciano figure professionali che lo accompagnano a provare l'esperienza di "live like a local".

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION

LE NUOVE PROFESSIONI IN PILLOLE

Channel Manager: è la figura professionale che si occupa della gestione dei canali commerciali e di comunicazione dell'azienda, oltre che della reportistica prevista per il sito Internet aziendale al fine di estrarre ed analizzare i dati di performance delle campagne di marketing.
All-line advertiser: corrisponde alla "mente" che costruisce le campagne dell'e-marketing. Ha la capacità di ideare la promozione dell'azienda all'interno della rete e risponde alla nuova esigenza di mantenere un collegamento diretto e costante con il potenziale cliente. Ha infatti il compito di tracciare la strategia di promozione dei prodotti dentro e fuori la rete, rendendo efficace qualsiasi campagna pubblicitaria, in particolare di medio e lungo termine.
Web analyst: interpreta le modalità di navigazione degli utenti per poterle trasformare in strategia. È una figura chiamata a raccogliere, analizzare e interpretare tutti i risultati con l'obiettivo di migliorare le performance di un sito web o di un'azione online.
E-reputation manager: è colui che è in grado di vigilare sul passaparola in rete, interpretandone gli elementi linguistici e semantici. È quindi il responsabile dell'analisi e della gestione strategica delle conversazioni, con il principale compito di monitorare la politica pubblicitaria per conto dell'azienda o dell'ente per il quale lavora.
SEO - Search engine optimizer: studia e analizza l'indicizzazione di differenti siti web sui motori di ricerca per far risultare una pagina web accattivante agli occhi di tutti i search engines, facendola quindi apparire come rilevante per i motori di ricerca e le altre piattaforme sociali sulle quali è possibile sviluppare delle tecniche di ottimizzazione.
Transmedia web editor: si occupa della gestione e dello sviluppo dei contenuti delle pagine web. Deve organizzare gli articoli testuali, gli aggiornamenti multimediali e qualsiasi altra fonte di informazione che possa essere usufruibile da un numero potenzialmente illimitato di utenti del web. Fondamentale risulta essere la sua capacità di interagire con gli utenti al fine di riuscire a creare un dibattito su quanto pubblicato.
Community manager: è la figura professionale che si occupa della gestione delle comunità virtuali e delle reti sociali nelle quali sono presenti destinazioni turistiche e operatori della ricettività. Le finalità sono per lo più commerciali e di marketing, legate al corretto sviluppo della reputazione online.
Content curator: è il professionista che seleziona le fonti dei differenti media per poi aggregarle, con lo scopo preciso di dare un senso ai contenuti creati da altri. Tale figura professionale è quindi impegnata a esaminare approfonditamente il web in cerca di fonti e notizie che possano essere poi filtrate e selezionate a seconda degli scopi aziendali.
Consulente di viaggio: è una delle professioni emergenti nel mondo del turismo, evoluzione della figura classica dell'agente di viaggio, con un taglio più consulenziale e meno legato all'agenzia fisica. È un agente di viaggio professionista che vende viaggi e vacanze supportato dalle nuove tecnologie. È quindi un consulente professionista e specializzato, esperto nella proposta di vacanze su misura, sempre più richieste nel settore turistico. L'elemento vincente sta nell'offerta di una consulenza qualificata, in grado di offrire viaggi innovativi e su misura, differenti da quelli proposti nei cataloghi dei tour operator.

(da http://www.ecodibergamo.it)

© Tutti i diritti riservati
MONDADORI EDUCATION