

QUADERNI
di *Economia e Gestione*
del *Turismo*

2
2013



L'AULA APERTA

Innovazione per territorio e impresa

**MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO**

a.a. 2012-2013 / 20^a edizione



Università
Ca' Foscari
Venezia



**MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO**

CISSET

QUADERNI
di *Economia e Gestione*
del *Turismo*

2
2013

L'AULA APERTA

Innovazione per territorio e impresa

**MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO**

a.a. 2012-2013 / 20^a edizione



Università
Ca' Foscari
Venezia



**MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO**

CISSET

QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo

Registrazione Tribunale di Treviso n. 2638/2009 v.g., 129 R.S.

ISSN 2239-7175

Numero 2/2013 – Speciale Master

L'AULA APERTA

Innovazione per territorio e impresa

Master in Economia e Gestione del Turismo

a.a. 2012/2013, 20^a edizione

DIREZIONE, REDAZIONE e AMMINISTRAZIONE

Calmaggiore, 18

31100 – Treviso

Tel. +39 0422 591412

www.studiotrendtv.it

quaderni.egt@studiotrendtv.it

DIRETTORE RESPONSABILE

Pio Grollo

COMITATO SCIENTIFICO “Speciale Master”

Michele Tamma – Coordinatore

Mara Manente

Federica Montaguti

Pio Grollo

REDAZIONE

Stefania Fabiano Di Gregorio

AMMINISTRAZIONE

Ivana Visonà

STAMPA

ARTI GRAFICHE ZOPPELLI DAL 1853

Viale Luigi Einaudi 2/a

31030 Dosson di Casier (TV)

www.zoppelli.it - info@zoppelli.it

INDICE

EDITORIALE	5
MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO	7
CLASSE MASTER 2012/2013	8
CISSET	9
VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI	11
PROGETTI CLASSE MASTER 2012/2013	13
1 7 COMUNI TRA BRENTA E LAGUNA: ITINERARIO CICLISTICO E PRODOTTO TURISTICO – IL LIVE PROJECT DELL’EDIZIONE 2012-2013	13
<i>di Federica Montaguti</i>	
2 A CONTRIBUTION TO THE EUROPEAN CHARTER FOR A SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE TOURISM	23
<i>di Erica Mingotto</i>	
3 LEARNING THE LANGUAGE OF TOURISM DISCOURSE: THE MIRATUR PROJECT	31
<i>di Suzanna Miles</i>	
PROJECT WORK	41
4 LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ CULTURALE NELL’INDUSTRIA DELL’OSPITALITÀ: IL CASO STARWOOD HOTELS & RESORTS	41
<i>di Mariangela Acocella</i>	

5	REPUTATION E PRICING SU BOOKING.COM: IL CASO DELL'HOTEL TRITONE	49
	<i>di Paola D'Errigo</i>	
6	SOCIAL RECRUITING: IMPATTO DEI SOCIAL MEDIA NEI PROCESSI DI RECRUITING E SELEZIONE NELLE IMPRESE TURISTICHE	57
	<i>di Salvatore Longo Minnolo</i>	
7	SOCIAL MEDIA & MARKETING: CREARE RELAZIONI PER AUMENTARE NOTORIETÀ, FIDELIZZAZIONE E APPARTENENZA ALLA STRUTTURA RICETTIVA – IL CASO DI TREVISO	65
	<i>di Mirka Spader</i>	
	RECENSIONI	75
	RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO 2011-2012 – XVIII edizione	
	A cura di E. Becheri, G. Maggiore [2013]	75
	<i>di Pio Grollo</i>	
	DESTINATION GOVERNANCE. TEORIA ED ESPERIENZE	
	A cura di H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich [2012]	77
	<i>di Pio Grollo e Stefania Fabiano Di Gregorio</i>	
	GLI AUTORI	79

EDITORIALE

di Pio Grollo

Come di consueto, più di quanto realizzato negli Speciali Master precedentemente pubblicati, la pubblicazione è dedicata all'esperienza formativa "nel suo complesso": nel momento d'aula, con la presentazione di tre Progetti ai quali ha partecipato il gruppo classe e in contesti lavorativi, in stage, con la sintesi di quattro project work.

Pur nella modestia dello strumento, i QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo, e pur nella limitatezza del campo di osservazione, i Project Work pubblicati, è sufficiente scorrere i quattro "Speciale Master" per cogliere alcuni elementi di evoluzione della realtà del turismo ma anche per cogliere la stretta connessione tra il momento formativo e le problematiche di gestione aziendale.

Scrivava Riccardo Bizzotto nello "Speciale Master - 2009/2010": *"A fronte del diffondersi dei social network tra gli utenti on line, molte imprese hanno cominciato ad analizzare le potenzialità di questo nuovo canale, sviluppando la propria presenza sui principali social media (Facebook e Twitter) oppure integrando nei propri siti le recensioni ed opinioni dei clienti. Il nodo cruciale è valutare la fattibilità del progetto e il modo più efficiente per gestirlo, in relazione alle caratteristiche dell'azienda e al target di mercato a cui si rivolge [...]".*

Dopo tre anni, a tre Master di distanza, la sollecitazione di Bizzotto è stata raccolta, meglio dovremmo dire ha trovato diretta applicazione nel caso proposto da Mirka Spader.

Si legge nell'articolo di Spader, che sintetizza il suo project work "Social media & marketing: creare relazioni per aumentare notorietà, fidelizzazione e appartenenza alla struttura ricettiva. Il caso BHR di Treviso": *"Il mio studio si è rivolto inizialmente a capire gli obiettivi alla base della 'vita sociale' della struttura; in seguito l'osservazione si è rivolta in una attività quotidiana di ascolto delle varie conversazioni degli utenti della rete e la pubblicazione di contenuti sulle pagine appartenenti all'azienda, con particolare attenzione al successo o insuccesso dei vari contenuti diffusi, misurato in termini di numero di visualizzazioni.*

Se i social network siano un'opportunità o una minaccia per l'azienda ancora non è facile da definire, ma sicuramente, grazie ai dati raccolti con l'osservazione sul campo, possono diventare una base per lo sviluppo in termini di accrescimento della partecipazione e dell'appartenenza dei dipendenti in primis, e clienti poi, generando consigli e miglioramenti per la strategia aziendale".

Dall'evidenziare la potenzialità dei *social network* ad analizzare nel concreto il loro utilizzo ma anche a coglierne ulteriori applicazioni. Relativamente a quest'ultimo aspetto si veda il contributo di Salvatore Longo Minnolo: "Social recruiting, impatto dei social media nei processi di recruiting e selezione nelle imprese turistiche".

Gli ulteriori project work qui raccolti, di Paola D'Errigo "Reputation e pricing su Booking.com: il caso dell'hotel Tritone" e di Mariangela Acocella "La gestione della diversità culturale nell'industria dell'ospitalità: il caso Starwood Hotels & Resorts", affrontano altrettante tematiche di forte e, soprattutto nell'ultimo caso, dirimpente attualità.

Di anno in anno, vi è una sorta di passaggio del testimone tra i partecipanti il Master, un riprendere da dove ha lasciato la precedente edizione: è un necessario sforzo per rimanere costantemente in relazione con i mutamenti che intervengono nell'ambiente socio-istituzionale e competitivo. Pare di poter affermare che è buon approccio e buona prassi.



MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

Nato nel 1993 dalla collaborazione del Ciset con l'Università Ca' Foscari Venezia e dal 2003 Master Universitario dell'Ateneo, il Master in Economia e Gestione del Turismo da 20 anni offre un **percorso formativo** di eccellenza ed è uno dei corsi **più quotati del settore**.

- **600** ex allievi, molti ora inseriti in posizioni manageriali di alto livello
- Placement del **98%**
- Stage presso le principali aziende
- Interventi in aula di **manager e professionisti**
- Docenti ed esperti tra i **fondatori** degli studi turistici

KEY ATTRIBUTES

- **Sviluppo delle capacità individuali e della professionalità** - percorso di formazione di alto livello decisamente orientato al mondo del lavoro e alle opportunità di carriera;
- **Formazione manageriale completa** - competenze di organizzazione e gestione di aziende e di progettazione, pianificazione e sviluppo territoriale. *Live projects* e progetti *hands on* come banco di prova;
- **Collegamento con il mondo del lavoro** - ampia opportunità di confronto in aula con i manager, di partecipazione a fiere e congressi, di sviluppo di progetti proposti dalle aziende; di orientamento alla scelta dello stage; di supporto allo sviluppo della carriera;
- **Prospettiva internazionale** - collaborazioni con le più prestigiose università straniere; doppio diploma con Vilnius University;
- **Valorizzazione di risorse culturali e ambientali** - attenzione ai temi dello sviluppo sostenibile, con focus sulle dimensioni culturali, sociali e geografiche del turismo;
- **Innovazione** - continuo aggiornamento sulle evoluzioni del settore, in particolar modo sugli utilizzi delle ICT, di Internet e dei social media;
- **Network** - costante contatto con gli ex-allievi, che intervengono anche come testimoni.

Il Direttore
Michele Tamma

Master in Economia e Gestione del Turismo
Villa Mocenigo – Riviera S. Pietro, 83
30034 Oriago di Mira (VE)
www.unive.it/ciset-master



CLASSE MASTER 2012/2013



La classe Master 2012/2013 in visita presso Hilton Molino Stucky © Martina Zambon

Acocella Mariangela
Calderaro Antonella
Casetta Roberta
Cattapan Andrea
Coin Giulia
Convento Claudia
D'Errigo Paola
Ferrati Ilaria
Franchini Nicola
Garzitto Cristina
Gazzato Matteo
Gibboni Brian
Grappiolo Eliana-Gaia
Guarasci Mario
Ismael Miriam

Longo Minnolo Salvatore
Masoni Flaminia
Mazzon Lisa
Muglia Simone
Pantano Marco
Raimondi Enrico
Scotti Gaia
Spader Mirka
Tessari Valentina
Uderzo Erica
Vicenzi Alessia
Vitali Riccardo
Yalcin Ali Erdem
Zampieri Miola Pascale

CISET

CISET. DAL 1991, AL CENTRO IL TURISMO.

Il Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica nasce nel 1991 dall'unione dell'Università Ca' Foscari Venezia, della Regione Veneto e del Touring Club Italiano intorno ad un progetto nuovo.

Da allora cresce con costanza perseguendo un obiettivo chiaro e centrale: studiare il turismo come produttore di ricchezza culturale e materiale e volano di sviluppo economico, per le imprese e i territori, dal locale all'internazionale.

In questi 22 anni, il CISET ha realizzato oltre 300 progetti in Italia e all'estero, coprendo le diverse aree e specificità del settore turistico.

Fornisce alle imprese del settore, ai decisori pubblici e ai futuri operatori turistici gli strumenti e le soluzioni per affrontare in maniera innovativa e competitiva il mercato.

Per farlo, punta su una forte sinergia tra l'attività di ricerca e consulenza -condotta in esclusiva o in collaborazione con partner sia italiani che internazionali- e l'attività di formazione. Questo connubio è diventato la filosofia che contraddistingue il Centro.

Organizza in collaborazione con l'Università Ca' Foscari il Master in Economia e Gestione del Turismo che, con l'edizione 2012-13, ha celebrato i vent'anni di presenza sulla scena della formazione. Gestisce inoltre corsi di formazione universitaria e per professionisti del settore.

Il know how e l'expertise CISET sono riconosciuti in Italia e nel mondo per la qualità dell'approccio, l'affidabilità e la spinta all'innovazione.

Le affiliazioni

Il CISET è membro del Business Council dell'UNWTO (Organizzazione Mondiale del Turismo) e socio fondatore di INRouTe, il network di esperti internazionali che supporta l'UNWTO e altri enti e destinazioni nello sviluppo di strumenti di misurazione del turismo per definire politiche più efficaci.

Da più di un decennio il CISET collabora con la Banca d'Italia, con cui ha contribuito alla pianificazione dell'Indagine sul turismo internazionale da e verso l'Italia.

Membri del CISET sono inoltre presenti in alcune delle principali organizzazioni internazionali che studiano il mondo del turismo al supporto di politiche per il suo sviluppo.

Mara Manente
Direttore CISET



CISET
Villa Mocenigo – Riviera S. Pietro, 83
30034 Oriago di Mira (VE)
www.unive.it/ciset

CISET. TOURISM IS OUR BUSINESS. SINCE 1991.

Support and promote tourism as an engine of economic growth and social development, capable of producing material and cultural wealth for local, national and international businesses and destinations. This has been at the heart of our research objectives and action plans since CISET, the International Centre for Studies on Tourism Economics, was set up in 1991, as a result of a partnership between Ca' Foscari University Venice, the Veneto Region and the Italian Touring Club.

In the past 22 years, CISET carried out more than 300 projects in Italy and abroad, encompassing different areas and branches of tourism.

Our approach is a blend of academic expertise and business know-how, based on a strong synergy between research studies and consultancy services – conducted exclusively by CISET or in collaboration with national and international partners – and on our experience in tertiary education and management training.

The Centre provides the tourist industry, local administrations and future tourism operators with the tools to approach the market with success and in an innovative way.

Since 1993 CISET manages the Master's programme in the Economics and Management of Tourism offered at Ca' Foscari University of Venice, celebrating the 20th edition - 2012/13.

It also coordinates other executive courses.

CISET know how and expertise are internationally recognized for their reliability and drive for innovation.

Our partners

CISET is a member of the Business Council of UNWTO (World Tourism Organization) and is also a founder member of INRouTe, a network of international experts that supports UNWTO and other institutions, as well as tourism destinations, by developing tools to accurately measure tourism activity in order to formulate more efficient policies. CISET has a long-standing relationship with the Bank of Italy, and as a partner, we have collaborated on designing the survey on inbound and outbound tourism in Italy. CISET members are also present in a number of international organizations that focus on analysing the world of tourism to support policy-making and development.

VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI

L'industria delle crociere secondo gli ultimi dati di CLIA Europe, la divisione europea della Cruise Lines International Association (la compagine che riunisce le compagnie crocieristiche), ha contribuito l'anno scorso all'economia europea per un indotto pari a 37,9 miliardi di euro, +3,2% rispetto all'anno precedente e +10,5 sul 2010.

L'Europa si conferma la destinazione più amata dai crocieristi di tutto il mondo: da un porto europeo nel 2012 si sono imbarcati 5,7 milioni di passeggeri (+2,5% sul 2011), di cui un milione di provenienza extra-UE (+12,5% sul 2011). L'anno scorso inoltre il comparto ha garantito un impatto occupazionale pari a 326mila persone impiegate, in crescita del +3,6% rispetto al 2011.

Focalizzandosi sul nostro Paese, l'Italian Cruise Watch 2013 -il rapporto di ricerca di riferimento sul settore crocieristico in Italia curato da Risposte Turismo- mostra una crescita sia del numero di crocieristi movimentati dai porti italiani (+5,1% per un totale di 11,4 milioni), sia del numero di toccate navi (+4,9% per un totale di 5.235) rispetto ai dati a consuntivo registrati nel 2012.

Tra i *player* di riferimento europeo, Venezia. Le stime di VTP, società che promuove ed incrementa il traffico crocieristico nel suo scalo, indicano per il 2013 una contrazione delle toccate: 548 rispetto alle 569 del 2012 (-4%). Il calo si fa ancora più significativo sulle proiezioni del 2014 (-11%) pari a 490 toccate, un decremento ancor più ampio se paragonato ai dati di traffico del 2012 (-14%). *“La riduzione delle toccate -evidenzia **Sandro Trevisanato, Presidente di Venezia Terminal Passeggeri-** traduce una politica volta a privilegiare un traffico più qualificato in termini sia di clientela sia di sicurezza della navigazione. Una scelta obbligata nell'ottica di preservare un delicato e fragile habitat quale la laguna veneziana”.*

Numerose le novità che il terminal lagunare riserva nell'immediato futuro. Sul piano della riqualificazione infrastrutturale, entro marzo 2014 saranno completati i lavori di ristrutturazione del fabbricato 109/110 con destinazione ad uso crocieristico. L'edificio, costruito nel 1931 per il deposito di cotone e finora impiegato solo come magazzino per lo stoccaggio, garantirà un'ulteriore stazione passeggeri autonoma sulla banchina Tagliamento. VTP sta inoltre mettendo a punto il progetto esecutivo per la riconversione di alcuni edifici in disuso che si affacciano sul Canale della Scomenzera per dedicarli ad attività polivalenti a supporto della crocieristica.

Attraverso la divisione tecnologica VTP Engineering è stata ampliata l'offerta di tecnologie ed attrezzature, sistemi sempre più avanzati per recuperare tempi preziosi nelle operazioni portuali ed altrettanto significative economie di scala nella gestione del traffico. Soluzioni all'avanguardia che consentono alla nave di accelerare i tempi di imbarco-sbarco e al terminal di operare con grande velocità e in massima sicurezza a tutto vantaggio anche dei servizi predisposti a terra come transfert, parking. Tra le tecnologie presenti nel catalogo, l'MBT (Multipurpose Boarding Tower), torre multifunzione mobile per l'imbarco e sbarco dei passeggeri, l'SBB (Ship Boarding Bridge), ponte di imbarco mobile, nastri portabagagli di ultima generazione e le nuove postazioni mobili di security con controllo radiogeno dei bagagli.

In tema ambientale, a luglio scorso VTP ha depositato, presso l'Autorità Portuale di Venezia, il progetto di *cold ironing* del bacino di Marittima. Una alternativa energetica che permette alle navi in sosta, attualmente il 20% del parco delle navi di nuova generazione, di ricevere la corrente da terra senza dover tenere accesi i motori per alimentare i generatori di bordo e sfruttare il calore generato dall'impianto a terra per riscaldare o raffreddare le strutture dei terminal portuali, con una notevole riduzione delle emissioni e dell'inquinamento acustico. L'area interessata dal progetto è la Banchina Tagliamento con i fabbricati 107/108 e 109/110, dove a lavori ultimati si potrà fornire energia elettrica, direttamente dalla rete nazionale, a due/tre navi in contemporanea. 15 i mesi di realizzazione dell'opera per un costo pari a circa 20 milioni di euro.

Un ulteriore passo in chiave "green" che segue il Venice Blue Flag II, accordo firmato tra le compagnie di crociera e la città di Venezia che segna un grande impegno in termini di eco sostenibilità di questo comparto, che adotta volontariamente misure ambientali superiori a quelle imposte dalla normativa vigente in materia e che vedrà a marzo 2014 (28-29), nelle strutture espositive della VTP, la prima edizione di Green Mobility Show. Una mostra congresso organizzata da VTP Events, divisione di VTP specializzata nell'organizzazione di eventi congressuali e fieristici, che rappresenterà per operatori e pubblico il momento dove conoscere tecnologie e soluzioni innovative utili a ridurre l'impatto ambientale della mobilità sia nell'ambito del trasporto navale che automobilistico.



VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI S.p.A.

Venezia Terminal Passeggeri S.p.A.

Marittima Fabbricato 248 - 30135 Venezia (VE)

www.vtp.it

7 COMUNI TRA BRENTA E LAGUNA

ITINERARIO CICLISTICO E PRODOTTO TURISTICO

IL LIVE PROJECT DELL'EDIZIONE 2012-13

di Federica Montaguti

1.1 INTRODUZIONE

Il progetto "live" per l'edizione 2012-13 viene proposto da un gruppo di sette comuni che si trovano nell'area compresa tra il Brenta e la Laguna di Venezia: Campagna Lupia, Mira, Fossò, Camponogara, Campolongo Maggiore, Strà, Vigonovo.

Comuni diversi, ma con un'esigenza comune: valorizzare un territorio spesso periferico rispetto ai grandi circuiti per i turisti, ma anche per i residenti mettendo al centro la mobilità lenta della bicicletta, il territorio con i suoi prodotti tipici, le peculiarità dell'area (le oasi, la Laguna patrimonio UNESCO, le ville, il sistema di canalizzazioni, le chiuse, ecc.). Ciò anche per fornire ai turisti che comunque sono presenti nell'area per altri motivi (lavoro, visite a Venezia, ecc.) opportunità di fruizione del territorio e di svago attualmente mancanti.

Il brief per il lavoro commissionato alla classe è chiaro: disegnare un tracciato per un itinerario da percorrere in bici che sia rivolto ai turisti, ma anche ai residenti e che sia realizzabile immediatamente, ossia che utilizzi il più possibile le piste ciclabili e le strade a bassa percorrenza esistenti. Oltre a questo, la consulenza commissionata alla classe richiedeva anche che fossero indicati gli elementi sui quali era necessario intervenire (messa in sicurezza dei tratti, segnaletica, ecc.), le modalità di informazione al turista e quelle di comunicazione.

1.2 I LIVE PROJECT

Il progetto si inserisce nell'attività didattica del Master come un *live project*, ossia un'esperienza di apprendimento basata su progetti concreti e "vivi", ossia attuali e non risolti, in cui gli studenti assumono il ruolo di consulenti per un "committente". I *live project* sono inseriti nel percorso del Master da diversi anni come lavoro di gruppo durante il periodo di lezione. Il ruolo e le modalità di gestione di questa esperienza particolare si sono evoluti negli ultimi anni anche grazie al confronto con un altro caso simile a livello internazionale -Manchester Metropolitan University- in cui i *live project* sono, anche dal punto di vista formale, strutturalmente inseriti nel percorso accademico.

Negli anni le classi Master si sono occupate di analisi competitiva per il mercato del turismo enogastronomico, del ricambio generazionale nelle

imprese turistiche, delle competenze critiche per lo sviluppo del settore MICE in Italia, ecc.

La caratteristica dei *live project* è quella di basarsi imprescindibilmente sul coinvolgimento completo e diretto con l'oggetto di studio¹, e su un apprendimento fondato sull'esperienza personale e la riflessione sulle azioni e reazioni che quella pratica genera².

In questo modo i progetti vivi permettono agli studenti non solo di applicare immediatamente conoscenze e capacità in un ambiente rilevante, ma anche di acquisire nuove competenze (analisi, risoluzione dei problemi, ecc.), nuovi atteggiamenti e nuovi modi di pensare, così come è tipico dell'*experiential learning*.

La peculiarità dei *live project* sono inoltre:

- la presenza di un vero committente (in questo caso i 7 comuni su citati), che porta con sé pressioni e problematiche legate, nel caso specifico, anche alla gestione dei rapporti tra le esigenze e le idee di ogni singolo comune e quelle più generali di tutto il gruppo, e quindi dell'itinerario cicloturistico nella sua interezza;
- il fatto, appunto, che si tratti di questioni mai affrontate prima nella loro specificità e che quindi richiedono allo studente di cercare conoscenze integrative rispetto a quelle in suo possesso o fornite: nel caso specifico, ad esempio, gli studenti hanno dovuto imparare a distinguere le varie tipologie di pista ciclabile e di manti stradali e le loro caratteristiche di sicurezza, ad esplorare approfonditamente le particolarità geografiche, urbane, di mobilità del territorio dei vari comuni.

Il progetto incentrato sull'itinerario cicloturistico si è rivelato, dal punto di vista della formazione, una delle esperienze più positive finora fatte e più efficaci nell'evidenziare e stimolare lo sviluppo di competenze che altre metodologie fondate su un apprendimento di tipo più "riproduttivo" non consentono di sviluppare.

1.3 IL PERCORSO

Il progetto ha accompagnato tutta l'attività d'aula della classe Master ed è "cresciuto" con gli studenti: all'inizio infatti gli allievi hanno affrontato solo le parti del progetto che erano in grado di sviluppare con le prime conoscenze fornite, come la capacità di analizzare i dati statistici, di calcolare i principali indici turistici per fare una prima valutazione della situazione e della concentrazione delle presenze turistiche in un comune piuttosto che nell'altro.

¹ Borzak, L. (ed.) (1981) *Field Study. A source book for experiential learning*, Beverley Hills: Sage Publications

² Kolb, D. A. and Fry, R. (1975) 'Toward an applied theory of experiential learning, in C. Cooper (ed.) *Theories of Group Process*, London: John Wiley.

Nel frattempo, hanno iniziato a conoscere il territorio, la sua conformazione, la topologia, l'ubicazione delle piste ciclabili e delle varie tipologie di strada, grazie alle mappe e alle informazioni messe a disposizione dai comuni stessi.

Man mano, i compiti sono diventati più complessi e i diversi strumenti appresi nell'ambito dei moduli di Economia e risorse del turismo, Management, Marketing, Destination management sono stati utilizzati per identificare quali delle risorse avessero caratteristiche tali da poter diventare delle attrazioni per il mercato turistico, segmentare i turisti già in loco, impostare un'indagine presso gli operatori locali, definire il profilo e i bisogni dei cicloturisti, individuare gli attori chiave per il successo dell'itinerario e come coinvolgerli e analizzare le caratteristiche delle destinazioni di maggior successo sul mercato internazionale del cicloturismo.

Parallelamente, si svolgevano sopralluoghi sul territorio dei vari comuni per valutare le condizioni dei possibili percorsi, il livello di sicurezza, la condizione e le modalità di apertura di ville, chiese, parchi, cantine ecc.

L'insieme di queste analisi e informazioni ha consentito di costruire un itinerario unico poi suddivisibile in vari sotto-itinerari e di andare a discutere con gli amministratori dei vari comuni del percorso individuato, dei punti di forza e debolezza e degli interventi di minima necessari per renderlo completamente fruibile da turisti e residenti. Il confronto tra gli studenti e gli amministratori ha consentito di affinare il percorso, raccogliere stimoli su possibili attrattori e storie, sottolineare e discutere di alcune problematiche inerenti non solo le strade e la segnaletica, ma anche la mancanza o la difficoltà a reperire informazioni su orari di apertura, noleggi bici, dotazione di servizi per le biciclette in hotel o altre strutture, ecc.

20^a edizione
MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO *Live project*

Università Ca' Foscari Venezia
CISSET

7 comuni tra Brenta e Laguna:
itinerario cicloturistico.
*Presentazione del progetto a cura del
Master in Economia e Gestione del Turismo Ed. 2012-13*

La 20^a edizione del Master presenta il progetto di itinerario cicloturistico realizzato su incarico e con la collaborazione dei Comuni di Camponogara, Fossò, Mira, Stra, Vignovola.

Comune di Camponogara-Sala Costigliare
Giovedì, 30 maggio 2013 – ore 20.30

Logos of participating municipalities: Camponogara, Sala Costigliare, Fossò, Mira, Stra, Vignovola.

Per completare il quadro gli studenti hanno quindi condotto un'indagine presso strutture ricettive, attrazioni, associazioni locali, ristoranti, noleggi di houseboat, trasporti locali, con lo scopo di:

- capire quanto frequentato dal cicloturismo fosse il territorio, quali servizi venissero offerti per questo particolare target, le caratteristiche e il peso degli altri segmenti di turisti presenti sul territorio (business, turisti culturali diretti principalmente a Venezia) e il loro interesse per una proposta di itinerario in bicicletta;
- verificare quanto i vari operatori conoscessero il cicloturista e le sue esigenze e la loro disponibilità ad attivare servizi specifici per questo segmento e a farsi coinvolgere in questo progetto.

I nuovi dati hanno quindi consentito di perfezionare le conoscenze a disposizione e di passare dal tracciato del percorso ciclabile alla definizione del prodotto turistico nei suoi vari elementi tangibili e non, alla creazione della strategia di comunicazione e distribuzione e alla definizione degli interventi prioritari al fine di poter proporre il prodotto sul mercato nel breve termine per poi completare gli altri interventi.

Il lavoro è stato presentato alle associazioni locali, alla cittadinanza dei comuni e alle associazioni di categoria il 30 maggio 2013 presso la Sala Consiliare del Comune di Camponogara.



La presentazione del *live project* (Camponogara, 30 maggio 2013) © Paola D'Errigo

1.4 I RISULTATI: DALL'ITINERARIO AL PRODOTTO

Uno degli aspetti su cui si è maggiormente concentrato il lavoro e anche una delle sfide più difficili per gli studenti è stato il passaggio dalla definizione dell'itinerario come "insieme" di strade ciclabili a quella del prodotto turistico atteso. Questo passaggio richiedeva non solo l'integrazione, ma la sintesi di competenze di diversi ambiti ed inoltre la capacità di tradurre in indicazioni operative un'enorme mole di informazioni sugli aspetti più disparati (comportamenti della domanda, caratteristiche dei possibili competitor, risultati dei sopralluoghi, risultati dell'indagine diretta e del confronto con gli amministratori, ecc.), di assegnare priorità agli interventi necessari, di immaginare soluzioni ai vari problemi, di raccogliere, selezionare e coordinare le idee di un'intera classe su quelle che avrebbero dovuto essere gli elementi *core*, il brand, lo stile, i servizi essenziali per rendere l'itinerario fruibile. Il tutto con un tempo molto limitato a disposizione.

Dall'altro lato questo aspetto è anche quello che ha reso questo lavoro dell'edizione 2012-13 più completo rispetto a molti progetti simili, in cui il risultato finale è un percorso e un censimento di risorse culturali e naturali disponibili sul territorio, con poca attenzione ai benefici ricercati dai possibili target, all'organizzazione, ai servizi e alle informazioni che sono necessari per rendere il percorso fruibile e accessibile (non solo dal punto di vista fisico, ma anche virtuale e organizzativo).

Per questi motivi questo paragrafo si concentra proprio su come è stato definito il prodotto turistico a partire dal percorso ciclabile.

1.4.1 L'itinerario³

Il percorso tracciato dalla classe Master è lungo nel complesso circa 95 km e attraversa i territori dei diversi comuni. È costituito per il 57% da strade a bassa frequentazione e per il 20% da sterrato e per il 14% da piste ciclabili: risponde così interamente al brief iniziale perché utilizza al massimo quanto già a disposizione, senza richiedere massicci interventi infrastrutturali. È un percorso facile, adatto quindi a quelle che sono le caratteristiche del cicloturista, che usa la bicicletta per godere del territorio e non tanto con l'obiettivo di compiere qualche "impresa" sportiva.

Proprio in considerazione di ciò, il percorso pensato dalla classe Master si preoccupa di toccare tutte le attrattive rilevanti: non si tratta cioè di una mappatura di tutte le strade ciclabili in sicurezza dei vari comuni, ma di un tracciato che vuole essere una nuova chiave di lettura e interpretazione della zone. Alcuni tratti di percorso disponibili sono quindi stati esclusi perché privi di attrattive o di servizi, anche se magari ancor più sicuri di quelli poi evidenziati.

³ Da qui in avanti vengono presentati i risultati del lavoro della classe 2012-13 e tratti dal report "Itinerario cicloturistico: 7 comuni tra Brenta e Laguna" a cura della XX edizione del Master in Economia e Gestione del Turismo.



1.4.2 I target

Il prodotto incentrato su questo percorso deve infatti rispondere alle esigenze di 4 target, ciascuno dei quali presenta –secondo l'indagine effettuata dalla classe Master– una disponibilità diversa verso la pratica del cicloturismo o dell'escursione in bicicletta. Il segmento “caldo” -ossia più interessato a questo tipo di attività- è costituito dai cicloturisti.

Nella zona si rileva la presenza di alcuni cicloturisti: anche se rappresentano meno del 5% della domanda in loco, significa che l'area ha già cominciato ad attrarre questo segmento di domanda, soprattutto grazie all'iniziativa di alcuni operatori.

L'obiettivo è chiaramente quello di potenziare la presenza di tale target, costituito perlopiù da adulti, che preferiscono organizzare la loro vacanza autonomamente ove possibile (ricorrono all'intermediazione nelle aree dove non è possibile costruire indipendentemente il proprio percorso) e che provengono dal nord Europa (Germania, Paesi Bassi, Austria).

Tiepidi o freddi i turisti già in loco: sono quasi 140.000 gli arrivi nell'area interessata, suddivisi tra:

- *leisure*, la cui motivazione principale è solitamente la visita a Venezia, ma che pernottano in uno dei comuni della Riviera: sono coppie, famiglie con bambini, gruppi organizzati –questo target presenta un interesse medio-basso verso la proposta, anche per questioni legate ad una permanenza media di 2 giorni, ma ha interessi affini e quindi la sua propensione potrebbe aumentare con un prodotto giusto e una buona comunicazione;

- *business*, che sono nella zona per questioni di lavoro, i quali risultano invece poco sensibili al tema del cicloturismo, soprattutto per questioni di tempo.

Tiepido anche il segmento dei residenti, formato in prevalenza da famiglie con bambini: una scarsa propensione all'uso della bici che è però probabilmente anche connessa ad una mancanza di proposte e informazioni diffuse nonché a preoccupazioni legate alla sicurezza dei bambini.

1.4.3 Il prodotto

Il prodotto atteso è stato quindi definito dalla classe in modo da rispondere alle esigenze di questo target.

Il percorso complessivo è stato dunque a sua volta parcellizzato in una serie di sotto-itinerari percorribili in tempi variabili tra i 30 minuti e le 4 ore e che possono essere iniziati e terminati nell'ambito di ciascun comune. Questo per poter attirare anche quei segmenti che non hanno molto tempo a disposizione o che non sono sufficientemente allenati per affrontare l'intero percorso.

Inoltre l'itinerario può iniziare da uno qualsiasi dei punti in cui si trovano stazioni, fermate dell'autobus, attracchi dei battelli: questo per garantire sia l'accessibilità sia l'intermodalità di trasporto, lasciando quindi la possibilità a chi sia stanco o abbia bambini di interrompere l'escursione e rientrare con un mezzo pubblico.

Come già in parte sottolineato, l'itinerario è costruito in modo da toccare le attrattive culturali, valorizzare le produzioni enogastronomiche e le peculiarità del paesaggio: tutti elementi ricercati sia dalla domanda culturale, sia soprattutto da quella cicloturistica.

Ancora, la presenza di un'area patrimonio UNESCO (la Laguna di Venezia fino a Campagna Lupia) entro l'itinerario è un importante asset dovendo competere sul fronte internazionale con proposte come quella della Loire à Vélo.

Inoltre, è pensato per essere interconnesso non solo con altri tracciati ciclabili dell'area come il ciclo Serraglio e ciclo Seriola e Naviglio, gli Itinerari nelle isole della Laguna, Ciclovía del Po e delle Lagune e l'EuroVélo 8, ma anche con la stessa Venezia (il punto di partenza o arrivo dell'itinerario è Fusina da cui è possibile prendere il battello per Venezia) e con gli itinerari fluviali e lagunari proposti per le houseboat.

Questo permette al prodotto realizzato dagli studenti di poter sfruttare le opportunità di un'offerta integrata e, tramite questo, anche la possibilità di poter presentare una proposta competitiva sul mercato internazionale del cicloturismo, dove gli itinerari promossi sono nell'ordine di 700 km e più.



Un momento della presentazione del *live project* (Camponogara, 30 maggio 2013) © Paola D'Errigo

1.4.4 L'identità

Come detto, il percorso è anche un modo diverso di interpretare il territorio: il *concept* di prodotto si fonda proprio su alcune caratteristiche distintive che sono state identificate come utili a differenziare questo itinerario dai molti altri concorrenti a livello europeo che, a livello di attributi tangibili (facilità, prodotti enogastronomici, aree patrimonio UNESCO, dimore storiche, ecc.) hanno una configurazione molto simile.

L'itinerario cicloturistico tra Brenta e Riviera si distingue per la commistione terra-acqua, dove l'acqua non è solo quella del Naviglio o dei canali, ma anche quella della laguna, delle valli e delle oasi e dove la configurazione della terraferma e dei fiumi è stata modificata al fine di mantenere viva la parte lagunare del territorio. Quindi il prodotto si distingue anche per i suoi legami con Venezia. A queste caratteristiche aggiunge quella di essere un'esperienza turistica non convenzionale, in cui è possibile entrare in contatto con aspetti autentici e contemporanei del territorio e delle sue tipicità. Su queste basi i tre nomi proposti per il prodotto sono:

- **OltreVenezia / FuoriVenezia**
In bici tra terra e laguna
- **Serenissima Bikeways**
Le 7 vie tra terra e acqua
- **Terre dei Dogi**
Pedalando alla scoperta della campagna Veneziana

1.4.5 Dall'attuale situazione al prodotto atteso

Se molti degli elementi *core* del prodotto atteso risultavano già disponibili (enogastronomia, risorse naturali, un itinerario pianeggiante, strade piuttosto sicure, la presenza di due noleggi di biciclette, di servizi ricettivi e di ristorazione, parcheggi e una buona accessibilità) la classe ha evidenziato invece ai committenti la necessità di migliorare o sviluppare del tutto altri aspetti al fine di rendere in prodotto fruibile.

Tra gli elementi da migliorare rientra il completamento di alcuni tratti di ciclabile, ad esempio nei pressi di Villa Pisani, la segnaletica (presente quella stradale, ma non quella relativa al percorso e agli attrattori) e la creazione di aree di sosta specialmente in zone in cui la carreggiata è molto stretta, come gli argini.

La sicurezza è buona nella maggior parte del percorso, ma richiede un intervento per consentire l'attraversamento della statale Romea. Quest'ultima è fiancheggiata su un lato da una ciclabile separata dalla strada da un canale. Come già detto però l'obiettivo di questo itinerario è diverso dalla semplice individuazione di piste ciclabili sicure e alcuni degli attrattori più importanti non solo per la competitività ma anche per il *concept* stesso del prodotto si trovano dall'altro lato della Romea (valli da pesca, oasi del WWF, ecc.). In questa prospettiva, diventa importante risolvere il problema dell'attraversamento anche in presenza di una pista già disponibile. Oltre a questo, sono da realizzare bagni pubblici e fontanelle.

Da realizzare interamente è un sito web dove siano disponibili mappe, informazioni su attrazioni, strutture ricettive, ristoranti, noleggio e riparazioni biciclette: senza il sito e soprattutto le informazioni che esso veicola l'itinerario è *de facto* poco o per nulla fruibile e comunicabile. Questo strumento è poi essenziale di fronte ad una domanda, come è quella cicloturistica, che non solo preferisce organizzarsi da sé ma è abituata a trovare nei siti dei vari mega itinerari internazionali tutte le informazioni necessarie a farlo. Sebbene questa possa sembrare una questione di più facile risoluzione rispetto a quelle infrastrutturali, la ricerca della classe ha mostrato la necessità di un importante lavoro di raccolta delle informazioni, dalle più banali come gli orari di apertura e i numeri di telefono corretti a quelle sulle storie e i racconti del territorio, alla disponibilità di servizi per i cicloturisti in alcune strutture, nonché di coinvolgimento di operatori turistici, amministrazioni, istituzioni e associazioni affinché queste informazioni vengano poi aggiornate e un'organizzazione in grado di gestire e coordinare questi aspetti.

A bikeway between the Brenta Canal and the Venice Lagoon The 2012-13 Master's class "live project"

The subject for the live project to be performed by the 2012-13 Master's class was proposed by seven municipalities located in the area between the Brenta Canal and the Venice Lagoon. These seven municipalities had the common idea to design a bikeway crossing all their territories in order to:

- offer some activities to the tourists who already stayed in the area, although for reasons like business or visiting Venice*
- attract a new segment of bike tourists*
- give the residents an opportunity to enjoy their countryside.*

Not having funds to invest, they needed a bikeway that used as much as possible infrastructures already existing and low traffic streets.

With this brief, they asked the Master's class to be their consultant for this project. This kind of consultancy activity performed by the students is a core feature of the Master's programme. Live projects are a peculiar kind of experiential learning practice where the students act as consultant for a real commissioner on a real and live (unsolved and unexplored) problem or idea to develop. Thanks to these peculiarities, live projects can foster the development of managerial skills like problem solving, team building, planning, etc. that other kind of more traditional teaching approaches are not as effective to encourage.

This particular project focused on the creation of a new bikeway and of a new tourist product resulted one of the most positive experiences of students' consultancy so far, both for the enthusiasm of the commissioners and their effective interaction with the students and for the challenge the brief offered to the class.

The project started in November and developed together with the students: in the first weeks their tasks were simple analysis of statistical data and others they could perform with the knowledge and skills they had acquired to that point. Towards the end of classes, however, they had to blend all the competencies and information they acquired in order to define not only the itinerary, but the product concept, its communication and distribution, and to plan the activities the municipalities had to accomplish in the future considering the priorities for the project and the budget constraints.

One of the hardest challenges for the Master's class was to transform the itinerary they designed into a tourist product, defining the product features according to the target's needs, identifying the brand identity and the services needed to make the product really marketable.

This was also one of the features that distinguished this project from many others of the same kind, which the final result of is a designed itinerary and a list of cultural and natural resources.

A CONTRIBUTION TO THE EUROPEAN CHARTER FOR A SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE TOURISM

di Erica Mingotto

2.1 INTRODUCTION

The Master in Tourism Economics and Management, organised every year by Ciset (International Centre of Studies on the Tourist Economy) and Ca' Foscari University (Venice, Italy) and now in its twentieth edition, promoted in 2013, as a part of the curricular activity, a study concerning the European Charter for a Sustainable and Responsible Tourism, with the aim of providing a contribution to the discussion and dissemination of the document itself.

The study was carried out by the master's class 2012-2013 and the results were presented by the students during the first Touriscamp¹ held in Venice in May 2013 and organised by Ciset about the theme of responsible, ethic, accessible and green tourism.

The European Charter for a Sustainable and Responsible Tourism, promoted and written by the European Commission and at the moment in a public discussion phase, represents a common reference point for all tourism stakeholders and it aims at encouraging working together on development and implementation of responsible policies and actions pursuing a sustainable development of the EU tourism sector, drawing attention on a set of nine principles.

With the aim of verifying in particular whether and to what extent European tourism companies and stakeholders already apply on their own initiative the principles promoted in the Charter, the students have considered 22 different case-studies related to the main categories of tourism stakeholders. They have focused their attention: for the category of transports on Ryanair, Alitalia, TGV, Trenitalia, Costa Cruises and Msc Cruise; for the category of

¹ The Touriscamp, organised by Ciset and the association Ethics for Tourism and held in Venice on 17th may 2013, was the first *barcamp* (a creative and innovative event format, known as "unconference") in Italy about responsible, ethic, accessible and green tourism. Touriscamp was an intense event with discussions, best practice sharing and interaction from attendees. Two parallel sessions were organised:

- a session in which students, young entrepreneurs, start-ups presented their business projects about responsible and sustainable tourism and compared with the audience to get them out changed, improved, with new perspectives, networks and partnerships;
- a working table with the master class in Tourism Economics and Management on how to make operative the principles enshrined in the European Charter for a Sustainable and Responsible Tourism for the various stakeholders.

accommodation on Accor, Hilton Hotels & Resorts, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Gorgonia Beach Resort and Ethic Etapes; for the category of tour operators on Viaggi dell'Elefante, Kel-12, Settemari and Il Tucano; for the category of Tour Operator specialised in responsible tourism on Viaggi Solidali, Viaggi e Miraggi, Ram, Planet and Perù Responsabile; for the category of public bodies on Regione Veneto (Italy) and Other European regions members of NECSTouR (for example Tuscany).

The students analysed the main documents published on the web by these stakeholders about their commitment and activity in favour of sustainable and responsible tourism².



A moment of Touriscamp 2013 © Martina Zambon

2.2 MAIN RESULTS & SUGGESTIONS

According to the analysis, not all principles recommended by the Charter are fully respected by the stakeholders taken into account. The tourism companies and regions under analysis seem to pay more attention to the conservation of natural and cultural heritage (principle 3), to the mitigation of climate change (principle 5) and to the support to the local community recruiting local staff, wherever possible (principle 4). Less respected and

² Source: view the sitography at the end of this paper.

developed are the other requirements and in particular those referring to the competitiveness and viability of the tourism industry (principle 2), to the monitoring of tourism impacts (principle 7), to the rights of tourists (principle 8) and to the spread of awareness across the European Union (principle 9). Starting from these considerations and from the concrete experiences of the case-studies, the students have identified five key elements which could play an important role in better developing and communicating the Charter.

2.2.1 “Tourism for all”: a key element of sustainable and responsible tourism

The first element concerns accessible tourism (or tourism for all), which represents nowadays an important issue for the European Union and the international community at large. Indeed there is an increasing awareness that all people – also people with disabilities and special needs – should benefit from the same conditions of access to the tourism experience. The tourism industry is as a consequence responsible to reduce all possible impediments to access to travel and tourism facilities.

The European Charter only mentions accessible tourism in describing principle n. 8, referred to the rights of EU citizens. Seen the value recognised to tourism for all by the international community, the Charter should give a greatest priority to accessible tourism, which represents a central topic for the development of sustainable and responsible tourism. Maybe through a dedicated principle, the Charter could underline the importance to improve the accessibility of tourism facilities, products and destinations, removing physical, social and information barriers.

2.2.2 The respect of the law

Another aspect which would deserve much greater emphasis is the theme of the respect of the law, for avoiding exploitation of the working conditions, tax evasion and illegal building; these are some serious problems which are particularly pressing in tourism, where very often workers are not employed with regular contracts, profits are not declared, and accommodation establishments are built without permission and maybe in environmentally sensitive destinations. All these problems contribute to produce negative impacts in terms of fairness, environmental preservation, support to the local community and they hinder sustainable development.

A greater attention and a further development of this theme should as a consequence be paid by the Charter.

2.2.3 How to increase people awareness

As regards principle n. 9, the awareness of people about responsible and sustainable tourism could be raised also through educative messages given by tourism operators to tourists at the moment of the booking and during the holiday. On the basis of the interesting and successful experiences adopted

by some tour operators specialised in responsible tourism (members of AITR – Italian Association for Responsible Tourism), these messages should contain suggestions about how to behave during the holiday, for respecting the local culture, producing less carbon emissions and not damaging the environment, supporting the community for example buying local products, etc.

The Charter (in particular in principle n. 9) could as a consequence suggest tourism operators to adopt the practice of communicating to their clients not only practical information about the holiday (weather conditions, visa requirements, vaccination, etc.) but also information about travel responsible behaviour.

2.2.4 Development of reporting/certification systems suitable for SMEs

Another issue concerns principle n. 7, about the monitoring of tourism impacts by destinations and tourism companies. This requirement raises two important questions related to the reporting/certification systems. First of all, as recognised in the literature by several authors and researchers, at international level there are a plethora of different programs which can be adopted by destinations and tourism businesses to assess their commitment and impacts. This phenomenon is clearly confirmed by the case-studies analysis conducted by the Master's class, which has shown that every company adopts its own report for assessing and communicating its performance and that every system differs in terms of perspective (some schemes focus on the environmental dimension, other on the social one), indicators and transparency.

In front of this heterogeneity, although a large number of local schemes is desirable because they represent the cultural and ecological diversity of the world and the different issues and priorities of countries, so much variety can be perplexing, because it reduces the credibility of these systems and creates resistance on the part of companies and tourists, who are not able to distinguish what alternatives are really reliable. Tourists, for example, are often suspicious in front of companies who exhibit opaque and unknown certifications, because they don't know what implications they involve and whether or not to trust. In the same way firms have many doubts about the effectiveness of these systems not only in measuring the business responsibility but also in communicating understandable and transparent information to their clients and stakeholders.

The Charter should as a consequence not only encourage the evaluation of economic, environmental and social impacts produced by the tourism industry, but also promote the development of a reliable, shared and recognizable reporting/certification system.

Secondly small and medium enterprises (SMEs), which represent the majority of the European tourism industry, are very often at a disadvantage in assessing and communicating the impacts of their activity if compared to

large enterprises. The case-study analysis by the Master's class has actually shown that while important firms, such as international hotel companies and large tour operators, develop in-depth annual reports based on a comprehensive set of economic, social and environmental indicators, SMEs find it difficult to adopt assessment/certification systems, which are very often too much expensive and time-consuming to be implemented.

This phenomenon is confirmed also by the literature, which underlines that SMEs do not have very often appropriate knowledge, skills, human and financial resources to be allocated to reporting/certification systems and to communication initiatives; while big companies can rely on a CSR manager, SMEs cannot afford the cost of external or internal consultants.

This problem raises another critical aspect, related to the little visibility of tourism companies specialised in responsible tourism, which are in general small and medium enterprises. According to the case-study analysis, tour operators specialised in responsible tourism seem to be less responsible than the big companies considered in the study, since they don't exhibit any detailed report about their commitment and impacts. Since these tour operators do not have enough resources, brand identity and market power, their engagement in responsible tourism is not enough evident and verified by reports and assessment. On the contrary big tourism companies with a strong brand identity but with a marginal share of responsible tourism travels on their annual turnover, have the resources to develop market and communication campaigns, to adopt international recognised standards or their own internal monitoring system and to use them for sale purposes.

The Charter should as a consequence pay attention to this phenomenon, supporting SMEs in assessing and promote their responsibility, for example developing reporting/certification systems which are recognizable and reliable but at the same time not so complex and expensive to be implemented by SMEs.

2.2.5 How to promote and disseminate the Charter Principles

The last element concerns the communication of the Charter to all tourism stakeholders. Despite the growing awareness, sustainable and responsible tourism are not enough developed yet. It is as a consequence a priority to disseminate the Charter principles in the most effective way, not only making stakeholders understand the importance to follow sustainable and responsible tourism but also clearly explaining to them how to put into practice the principles. A suggestion could be for example supporting the exchange of good practices, identifying and suggesting some useful case-studies for each of the categories of stakeholders (tourism companies, public bodies, tourists, NGOs, etc.) to be followed as example.

2.3 CONCLUSIONS

Starting from the analysis of some different case-studies related to the European tourism sector, the class of the Master in Tourism Economics and Management has identified some elements which could be better developed and implemented in the European Charter for a Sustainable and Responsible Tourism, promoted by the European Commission.

The master's class hopes that this document could represent a contribution for the European Commission, in order to promote the improvement and the dissemination of the Charter, encouraging the implementation of responsible practices and behaviour by tourism stakeholders and the sustainable development of the European tourism sector.



Students of the master's class 2012-2013 at Touriscamp 2013 © Federica Montaguti

Sitography

<http://www.ryanair.com/it/about>;

<http://corporate.alitalia.it/it/sostenibilita/index.html>

<http://www.tgv.com/>

<http://www.trenitalia.com/cms/v/index.jsp?vgnextoid=eb7a1c665618c310VgnVCM1000008916f90aRCRD>

http://www.costacrociere.it/B2C/Corporate/Best4/social/social_accountability.htm

http://www.msccrociere.it/it_it/Informazioni-MSC-Crociere/Responsabilita-Sociale/Overview.aspx

<http://www.accorhotels.com/it/sustainable-development/index.shtml>

<http://hiltonworldwide.com/corporate-responsibility/>

<http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/citizenship/index.html>

<http://www.gorgoniabeach.com/it/>

<http://www.ethic-etapes.fr/>

<http://www.viaggidellelefante.it/chi-siamo/>

<http://www.kel12.com/>

<http://www.settemari.it/turismosostenibile>

<http://www.tucanoviaggi.com/>

<http://www.viaggisolidali.it/>

<http://www.viaggiemiraggi.org/>

<http://www.ramviaggi.it/>

<http://www.peruresponsabile.it/>

<http://www.planetviaggi.it/>

<http://www.necstour.eu/>

<http://www.regione.veneto.it/>

Un contributo alla Carta Europea per un Turismo Sostenibile e Responsabile

Il presente articolo commenta e discute i risultati di un recente studio condotto dalla classe 2012-2013 del Master in Economia e Gestione del Turismo a riguardo della Carta Europea per un Turismo Sostenibile e Responsabile; documento promosso e redatto dalla Commissione Europea e al momento in fase di discussione pubblica, finalizzato a incoraggiare l'implementazione di politiche, pratiche e comportamenti responsabili da parte di tutti gli stakeholder dell'industria turistica, favorendo così lo sviluppo sostenibile del settore turistico europeo.

Il lavoro condotto dagli studenti della classe master si è basato su un'attenta analisi di diversi casi di studio afferenti al settore turistico europeo, quali imprese turistiche (tour operator, catene e aziende alberghiere, imprese di trasporto, ecc.) e governi regionali europei, ed è stato finalizzato a evidenziare se e in che misura i diversi stakeholder del turismo europeo già adottino di loro spontanea iniziativa i principi contenuti nella Carta e quali suggerimenti possano essere proposti al fine di migliorare il documento stesso.

A partire dalla concreta esperienza avviata dai casi di studio analizzati, la classe master ha individuato alcuni elementi che meriterebbero una maggiore enfasi e un maggiore sviluppo all'interno della Carta nell'ottica della promozione del turismo sostenibile e responsabile: da una maggiore attenzione per il turismo accessibile e le tematiche della legalità (lavoro minorile, condizioni lavorative, abusivismo edilizio, ecc.) all'aumento di consapevolezza dei turisti circa l'adozione di comportamenti responsabili, dall'adozione di sistemi di reporting/certificazione efficaci per valutare gli impatti prodotti dall'attività turistica alle modalità con cui diffondere la Carta stessa.

Riconoscendo l'importante ruolo che la Carta Europea per un Turismo Sostenibile e Responsabile può esercitare per aumentare la consapevolezza degli stakeholder europei e favorire l'implementazione di un sviluppo sostenibile dell'industria turistica, la classe Master si augura che il presente articolo possa costituire un utile contributo al dibattito in corso circa la validità e l'efficacia della Carta stessa.

LEARNING THE LANGUAGE OF TOURISM DISCOURSE THE MIRATUR PROJECT

di Suzanna Miles

3.1 INTRODUCTION

The MiraTur Project involved the translation from Italian to English of a tourism portal for visitors to Mira, a small, historic town on the Brenta River. With its close proximity to Venice making it an ideal day trip or convenient base to stay, a translation of the Italian text was considered to be of an essence in order to reach a wider, more international target and communicate the area's tourism potential to English-speaking visitors. The project was seen as an innovative and exciting opportunity to explore the language of tourism discourse and was therefore integrated into the English for International Tourism course for the 2012-2013 Masters programme. The ultimate aim of the project was to produce an English translation that would reflect the objective of the Italian text, namely to promote Mira and its surrounding area, in a linguistic style that would be familiar and persuasive to the target audience. In attempting to achieve this aim, several important issues concerning web translation were taken into account. These are discussed below. Following on from this, the main features of tourism discourse in English are examined. These two strands, web translation approaches and the features of tourism discourse, underpinned the language teaching methodology in the classroom, providing the students with a well-defined structure to help them translate the MiraTur text. In the conclusion, the overall success of the project is evaluated.

3.2 PERSUADING THE READER: ADAPTING THE TEXT

Translating successfully from the original text to one that target readers will respond to positively is not an easy task. It requires not only linguistic knowledge but also familiarity with the target culture. Translations into English on Italian tourism websites very often lack communicative appeal, and as a result, fail to be successfully promotional, because they do not employ a writing style that is conventionally used in the target culture (Pierini, 2007). The language on many Italian websites for the English-speaking reader tends to be over-descriptive and information-heavy. Studies have shown that visitors to websites very often do not read beyond the first sentence, and scan information rather than reading intensively. Morkes and Nielsen (1997) point to the need to use short, concise topic sentences and to limit paragraphs to one idea only in order to provide just the right amount of information to the web reader. In the light of this, the students working on the

project needed to be aware of the need to adapt the text and use simple clear sentences, summarising or even omitting information in the source text. In short, the translated text had to meet the standards required for any text produced in the target culture in terms of adequacy and acceptability (Cappelli 2008). The need for adaptation is included in Pierini's theoretical approach to Web translation alongside a concern for the "communicative purpose" of the translation. She goes on to state that the persuasive effect must remain a central concern for translators of promotional sites and should achieve the intended effect of the source text. In this case, the translation needed to be effective in persuading tourists to visit Mira. The need for short, sharp, clear language to convey the message was paramount.

"A good website translation has a precise final skopos: it must render the core message and, at the same time, make a website optimal for its intended audience, and therefore for search engines. Receivers' expectations become the most relevant factor in the translation process" (Cappelli, 2008).

3.3 TOURISM DISCOURSE: IDENTIFYING LINGUISTIC FEATURES

Having established the need for a well-written, native-like text (Pierini 2007) to convey a persuasive message to the target audience and to ensure easy access to key information for web readers in general, the next step in creating a framework for the project work was to identify the most common features in tourism discourse in English. Studies concur that the language of tourism is a specialised discourse (Gotti, 2006) with identifiable verbal techniques or devices (Cappelli, 2008) that are used to attract and woo the target audience (Dann, 1996). Personalisation is a common device employed to directly engage the reader through the use of first and second person pronouns (*we, you*). Used together with modals such as *will* and *can* promising a range of experiences awaiting the visitor (*you will enjoy the warm welcome and friendly atmosphere; you can choose from a range of first-class accommodation*), this 'ego-targeting' (Dann, 1996), "singles out the receiver from the crowd, making him/her feel somewhat privileged" (Pierini, 2009). Other easily recognizable techniques include the use of the imperative, rhetoric questions and common adjective + noun collocations familiar to English-speakers (*warm welcome, crystal-clear waters, lofty peaks*). Compound adjectives appear frequently to create lighter, less complex expressions (*self-catering accommodation vs. accommodation where you cook your own meals*) (Cappelli, 2008).

In order to familiarize the students with these techniques before tackling the MiraTur translation, a variety of different exercises were created from authentic tourism texts. The text below, taken from the homepage of the Visit Greece website (<http://visitgreece.travel.yahoo.net/>), is a good example of promotional tourism discourse. The first step in encouraging the students to become more aware of the typical verbal devices described above was to

analyse the language used in the text and identify the different techniques and linguistic features.

*Close your eyes, think of Greece, and what comes to mind?
Might it be the iridescence of the colour that dances over the crystalline waters of the Mediterranean and Aegean seas? Or the unblemished whiteness of the picture-book beaches that fringe the miles and miles of spectacular coastline?
Perhaps it's the thousands of islands (many of them uninhabited) waiting to be discovered by boat or through a diver's mask. Or the soaring mountains carpeted in dense forest and lush meadows that explode with the colour of spring flowers?
Maybe it's the land of myths, of gods and heroes who've stamped their mark on Greek culture, art, architecture and literature? Or the monuments and archaeology which reflect the passage of time from ancient history to the modern day?
Could it be the rich diversity of the countryside waiting to be revealed on foot, bike, horseback, by kayak? Or the vibrancy and bustling business environment of the history-soaked cities with luxury shopping and thriving nightlife?
Possibly it's the thrill of adrenalin-fuelled extreme sporting activities – climbing limestone mountains and kitesurfing the Meltemi winds. Or the de-stressing effects of yoga and healthy living in a beautiful environment of calm and tranquillity?
Close your eyes, think of Greece and some of these images may well come to mind, but your imagination can only take you so far...
Welcome to Greece, a place where your imagination will definitely become a reality.*

In her corpus-based study of the use of adjectives on the web, Pierini (2009) states that “the selection of adjectives, together with their pragmatic meaning, grammatical patterns and collocational behaviour play a fundamental role in the construction of the promotional discourse of tourism.” Further exercises in the classroom aimed therefore at enriching the students’ vocabulary, encouraging them to recognize and use the collocations of tourism discourse. Two examples are given below. The first requires students to create collocations that are frequently used to describe tourist destinations, from the seaside to the mountains, from five-star to simple rural accommodation.

Using Adjective + noun collocations to create strong images in the target reader's mind

Check in the dictionary for the meanings of any new words.

Complete the collocations. In two cases, you will need to choose an appropriate head noun.

lofty breathtaking state-of-the-art vibrant unspoilt clear
rugged peaceful

unblemished		beaches
spectacular		coastline
soaring		
bustling		city centre
	relaxing	setting
	crystalline	
	health	spa
stunning		views

In the second example, an extract from a text on the New York Times travel page (<http://www.nytimes.com/2010/01/10/travel/10places.html>) is shown. Extolling the joys of visiting Gargano, it was chosen for a gap-fill exercise because of its abundant and effective use of compound adjectives.

It should also be mentioned here that as Skibitska (2013) points out, tourism discourse is wide and embraces a range of specialized types of discourse (art, architecture, history, gastronomy, sport etc.) A further classroom task involved looking at and assessing the effectiveness of tourism websites, noting different categories, (*things to do, where to go, accommodation, food and drink etc.*) and the language patterns used to describe them. Beginning by accessing www.lavalinkonline.com/20-practice-tourism-websites-study, the students were presented with twenty websites chosen as examples of best practice. Each group was asked to choose one site to analyse in detail. Their observations and findings were then presented to the rest of the class.

Complete the text by filling in the compound-adjectives below

picture-postcard

chalk-coloured

summer-perfect

Caribbean-clear

Far from the madding crowds of Amalfi and Cinque Terre, the Italian peninsula of Gargano sits on the Adriatic and boasts a checklist of _____ (1) Italian holiday options. The offerings are largely a part of the protected Gargano National Park, a swath of terrain encompassing everything from the oak and beech Foresta Umbra to the sheer _____ (2) cliffs and grottoes of the coast's _____ (3) waters to the _____ (4) whitewashed villages that hug the sea.

3.4 TACKLING THE TRANSLATION: SOME PRACTICAL ISSUES

The 2012-13 Masters class comprised 28 students, 27 of whom were native Italian speakers living in Italy, and one student from Brazil of Italian origin. The linguistic level and experience of working in English varied greatly, ranging from extremely competent, fluent speakers to those who were less confident, with a more scholastic knowledge of English. For the project, the students were divided into seven groups of mixed linguistic experience. Work on the project was carried out over five lessons in the classroom, 15 hours in total. In addition to this, students worked in their own time on the best practice evaluation and on the translations. The work on the linguistic features of tourism discourse was carried out individually in class, while the groups were responsible for the analyses and presentations of the best practices in tourism websites. These same groups then tackled the translations of the MiraTur site. Keeping in mind the different categories of specialised discourse, each group was responsible for a particular section of the source text. Once a section had been translated and adapted, the students then passed their translations on to another group for peer review. This encouraged discussion and feedback on language, stylistic devices and grammar accuracy. As Pierini (2007) points out, "Solid, well-written, grammatically correct content is crucial to gaining the user's trust." The table below illustrates some of the sections translated by the students with examples of the linguistic techniques adopted.

Home page: Welcome to Mira	There is a <i>wide range of comfortable accommodation for all pockets</i> .	Collocations/stock phrases in tourism discourse
Discover Nature/The Lagoon	Visitors <i>can</i> access the area ...	Use of modal <i>can</i>
Discover Nature / The Brenta Canal	<i>Follow</i> its historic navigation course and <i>admire</i> the views along the way.	Use of the imperative
Discover Nature / The Brenta Canal	Taking a houseboat (<i>you don't need</i> a boat license) <i>will give you</i> the freedom to be captain of <i>your own boat trip</i> and <i>allow you to enjoy</i> the surroundings while relaxing and sharing the experience with <i>friends and family</i> .	Use of the second person pronoun and ego-targeting
Art & Culture / Did you know that?	<i>Did you know that</i> because of its close proximity to Venice, Mira has always been a captivating cultural centre and the inspiration for many international poets, writers and artists?	Use of rhetorical questions
Sleeping, Wining and Dining	If you prefer something more intimate, then a cosy B & B <i>will</i> give you the opportunity to enjoy a more <i>wallet-friendly rural experience</i> . Everything is here, from <i>well-equipped camping sites</i> to <i>five-star luxury</i> .	Use of modal <i>will</i> to make a promise and offer a unique experience; use of collocations with compound adjectives to create lighter constructions from more complex statements.

3.5 CONCLUSION

The MiraTur Project presented a challenging but stimulating task. Translating texts from one language to another, taking into account the necessity to use cultural filters to adapt the text for target readers, is a professional activity and not to be taken lightly. Indeed Cappelli (2008), states that “promotional discourse is underestimated by clients and translators: it may appear to be deceptively easy to translate with its extensive use of general language; yet, it is a specialised discourse with specific linguistic/cultural features”. The final work of the students now up on the MiraTur site (www.miratur.it) could possibly benefit from some professional fine tuning, but the experience and linguistic knowledge gained from involvement in the project has been invaluable. It is to be hoped that as future tourism professionals, the students will be able to apply this knowledge and enhance the general standard of translations into English of Italian websites.

Bibliography

Cappelli, Gloria (2008). “The translation of tourism-related websites and localization: problems and perspectives”, Retrieved from: www.gloriacappelli.it/wp-content/uploads/2007/08/cappelli_tourism-website-translation.pdf, last accessed September 19, 2013.

Dann, Graham M. S. (1996). *The Language of Tourism: A Sociolinguistic Perspective*. Wallingford: CAB International.

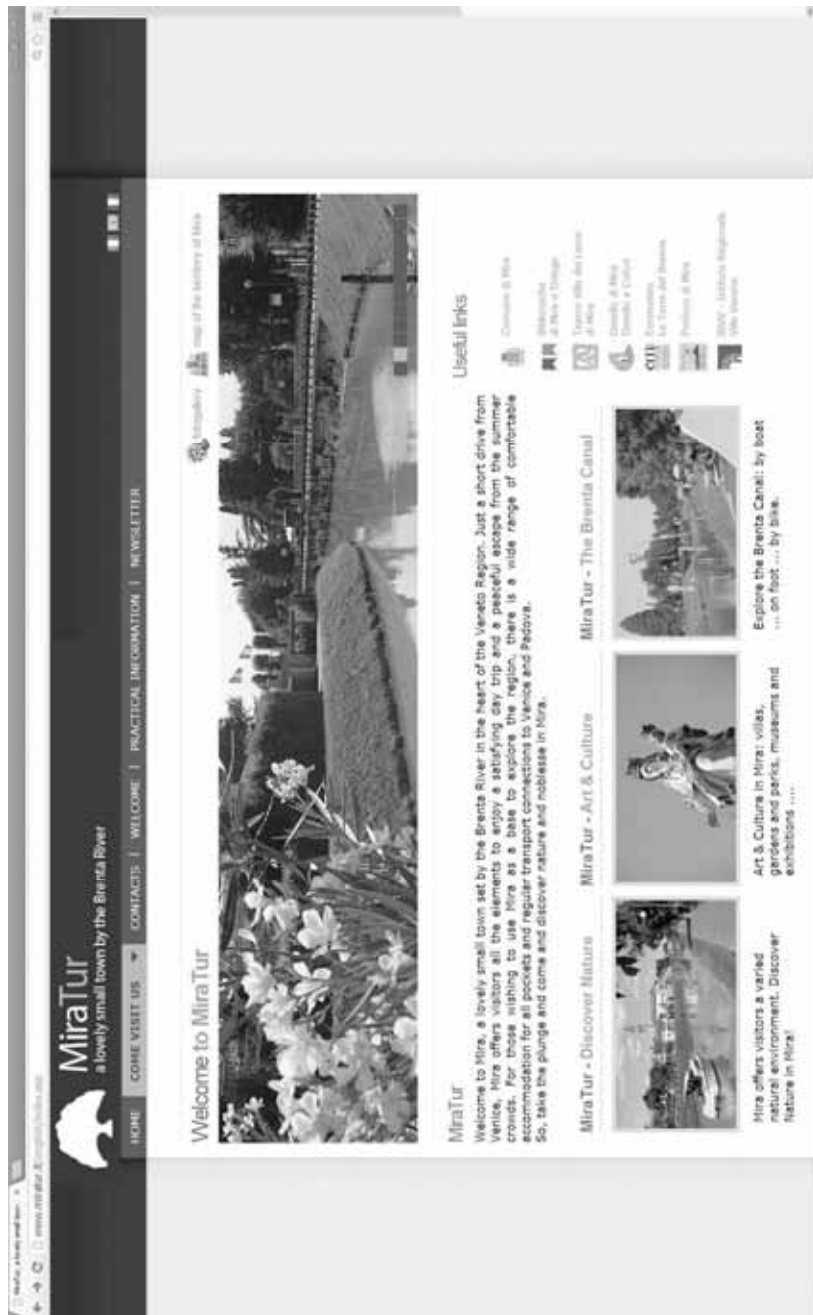
Gotti, Maurizio (2006). “The Language of Tourism as Specialized Discourse.” Oriana Palusci & Sabrina Francesconi (eds). *Translating Tourism*. Trento: Editrice Università degli Studi di Trento, 15-34.

Morkes, John & Nielsen, Jakob (1997). “Concise, SCANNABLE, and Objective. How to Write for the Web”, Retrieved from: <http://www.useit.com/papers/webwriting/writing.html>, last accessed September 19, 2013.

Pierini, Patrizia (2009). “Adjectives in Tourism English On The Web: A Corpus-Based Study”, in *clac CÍRCULO de lingüística aplicada a la comunicación*. Retrieved from: <http://revistas.ucm.es/index.php/CLAC/article/download/41886/39904> last accessed September 18, 2013.

Pierini, Patrizia (2007). “Quality in Web Translation: An Investigation into UK and Italian Tourism Web Sites”, in: *JoSTrans, Journal of Specialised Translation*. Retrieved from: <http://www.jostrans.org>, last accessed September 19, 2013.

Skibitska, Olena (2013). “The Translation of Tourism Websites”. Retrieved from: http://www.fllt2013.org/private_folder/Proceeding/735.pdf, last accessed September 20, 2013.



The MiraTur site

Apprendere il Linguaggio della Comunicazione Turistica Il progetto MiraTur

Scopo del progetto MiraTur era quello di tradurre dall'italiano all'inglese un portale turistico rivolto ai visitatori di Mira, piccolo centro storico della Riviera del Brenta. Data la vicinanza a Venezia che rende Mira sia meta ideale per escursioni sia località dove soggiornare, una efficace traduzione era considerata dal Comune essenziale per raggiungere un più ampio target internazionale e comunicare l'attrattiva turistica dell'area ai visitatori stranieri potenziali e in loco. Il progetto è stato accolto dal Master in Economia e Gestione del Turismo come un'opportunità innovativa per approfondire il linguaggio della comunicazione turistica ed integrato nel modulo di Tourism English dell'edizione 2012-2013. Obiettivo della classe era una traduzione in inglese che rispecchiasse il fine del testo italiano: promuovere Mira e i suoi dintorni utilizzando uno stile linguistico che fosse familiare e accattivante per l'audience di riferimento. La traduzione di testi da una lingua ad un'altra, utilizzando appropriati filtri culturali per adattare il testo al target di lettori, è un'attività professionale da non prendere alla leggera. A tal proposito Cappelli (2008) sottolinea che "la comunicazione promozionale è sottovalutata da clienti e traduttori: può sembrare ingannevolmente facile da tradurre dato l'ampio uso di terminologia generica; al contrario, si tratta di una comunicazione specialistica con caratteristiche di linguaggio e culturali specifiche". Sono dunque state prese in considerazione le particolarità di un testo da pubblicare sul web (es. la tendenza di numerosi siti italiani rivolti ad un pubblico di lingua inglese ad essere eccessivamente descrittivi e ricchi di informazioni) e le principali caratteristiche della comunicazione turistica in lingua inglese (es. la personalizzazione attraverso l'utilizzo della prima o seconda persona per coinvolgere il lettore). I due ambiti di analisi hanno fornito le basi della metodologia di insegnamento, che ha permesso di dotare gli allievi di una struttura di riferimento per il lavoro di traduzione.

Il risultato finale del lavoro svolto dalla classe, ora sul sito MiraTur (www.miratur.it) potrà trarre beneficio da una revisione professionale, ma l'esperienza e la conoscenza linguistica acquisita tramite il coinvolgimento nel progetto rappresentano un importante bagaglio per gli allievi che, si auspica, potranno trasferire nel loro futuro di professionisti del turismo, contribuendo a migliorare il livello generale delle traduzioni in inglese di siti turistici italiani.

LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ CULTURALE NELL'INDUSTRIA DELL'OSPITALITÀ IL CASO STARWOOD HOTELS & RESORTS

di Mariangela Acocella¹

4.1 INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce con l'intento di analizzare i vantaggi e le sfide che la diversità culturale apporta all'interno dell'ambiente lavorativo ed in particolar modo nell'industria dell'ospitalità, analizzando come caso specifico la compagnia alberghiera americana Starwood Hotels & Resorts e una delle sue proprietà, l'Hotel Danieli di Venezia.

In generale si può affermare che l'*Intercultural awareness* risulta essere tra i temi più dibattuti dalle grandi aziende negli ultimi anni, poiché quest'ultime intendono allinearsi allo sviluppo di una società sempre più multietnica dove grazie alla globalizzazione interagiscono persone diverse per origine, colore della pelle, cultura, religione.

L'industria alberghiera, in generale, rispetto al passato è molto più attenta ad assicurarsi un personale multietnico proprio perché a pesare maggiormente sul piatto della bilancia sono le opportunità di crescita che un gruppo eterogeneo garantisce piuttosto che le minacce. Ovviamente in questa prospettiva non sempre la strada è in discesa. Essere in grado di gestire un ambiente di lavoro costituito da persone aventi bagagli culturali differenti non è così immediato e così elementare. Per eludere questa difficoltà è essenziale sviluppare una certa sensibilità culturale, essere in grado cioè di capire l'altro; tale dote però non è innata ma si acquisisce col tempo lavorando in questo tipo di realtà. L'obiettivo primario di questo elaborato è individuare non solo le sfide che la diversità culturale presenta, ma anche i vantaggi che derivano da una gestione efficace ed efficiente di un ambiente multiculturale nell'industria dell'ospitalità e che contribuiscono a raggiungere risultati eccellenti anche da parte della stessa azienda. I dipendenti soddisfatti del proprio ambiente di lavoro, dominato dal rispetto e dall'imparzialità, in cui si sentono gratificati, riconosciuti e parte integrante dell'azienda saranno infatti incentivati a lavorare e ad espletare un servizio che superi addirittura le aspettative degli ospiti, garantendo all'azienda stessa un alto livello di competitività. Si andrà in questo senso a vedere quanto Starwood, leader mondiale nel settore dell'ospitalità, presti attenzione alla diversità culturale e quanto punti su quest'ultima per perseguire un cammino vincente.

¹ Referente aziendale: Lisa Delli, Starwood Hotels & Resorts.

Ed è qui che entra in gioco il *human resource management*. La gestione del personale è un concetto complesso e ampio e riguarda attività come motivazione, impegno e partecipazione del personale. Se non si riesce a guidare verso la giusta direzione il suddetto insieme di attività si rischia di fallire; anche da esso infatti dipende il successo aziendale.

Starwood è riuscita a distinguersi anche in questo. I programmi di riconoscimento dell'azienda mirano a creare una cultura nella quale i collaboratori si sentano valorizzati per i risultati ottenuti, promuovendo allo stesso tempo comportamenti che assecondino gli obiettivi aziendali. La compagnia infatti, riconosce e apprezza la **diversità culturale** così come la convivenza di persone con background differenti che con i propri modi di pensare, le idee e le attitudini personali spianano la strada per il successo. Quest'anno però in maniera specifica la funzione training dell'Hotel Danieli ha deciso di andare oltre i programmi di valorizzazione già esistenti e di creare un'occasione, un momento di celebrazione riservato ai dipendenti provenienti da lontano, raccontandone gli usi e i costumi e offrendo, al tempo stesso, al resto dei colleghi la possibilità di esplorare nuove realtà.

Un'accurata ricerca sul campo ha portato al reperimento di numerosi dati relativi alla cultura (principalmente enogastronomia, ospitalità e fiabe per i bambini) del personale proveniente dai Paesi coinvolti nel progetto. Le informazioni sono state raccolte tramite interviste semi-strutturate dirette al target oggetto di indagine e sono state successivamente rielaborate.

Quest'ultima fase è stata necessaria per la creazione del progetto pilota "La Settimana dell'Intercultura". Una settimana dedicata appunto alla valorizzazione delle tradizioni del personale straniero il cui scopo precipuo è stato promuovere una maggiore consapevolezza interculturale, favorendo una più ampia e reciproca comprensione che permetta al personale stesso di operare insieme in un clima lavorativo più disteso e sereno.

4.2 LA DIVERSITÀ CULTURALE NELL'INDUSTRIA DELL'OSPITALITÀ: OPPORTUNITÀ E SFIDE

La globalizzazione ha avuto come risultato, negli ultimi anni, la crescita di società sempre più multietniche; per tale motivo, uno degli aspetti basilari su cui le società attuali devono fondarsi è proprio la convivenza pacifica di più culture, ognuna portatrice nel suo piccolo di un ricco bagaglio culturale da cui estrarre i valori più significativi e metterli al servizio della comunità.

È un po' ciò che accade oggi nell'industria alberghiera, dove nella maggior parte dei casi il personale straniero rappresenta quasi la metà dell'intero organico. La presenza di una *workforce* eterogenea, se ben gestita, si rivela una vera e propria opportunità da cui l'azienda può ricavare numerosi vantaggi. La diversità infatti stimola business innovativi. I problemi vengono affrontati e risolti in maniera più efficace grazie all'ampio ventaglio di vedute e prospettive differenti e alla creatività che un gruppo di lavoro multietnico può assicurare. Un altro enorme beneficio è il trasferimento di conoscenze. Condividere le proprie tradizioni e mentalità all'interno dello stesso ambiente lavorativo è un'opportunità di arricchimento sia

personale che professionale. La comprensione di valori, abitudini e modalità relazionali e comunicative diverse dalle proprie per le aziende è una competenza fondamentale per riuscire a garantire un servizio personalizzato, per soddisfare i bisogni dei clienti e per ottenere un successo sicuro. Un'efficiente gestione della diversità culturale inoltre garantisce all'azienda un alto livello di competitività. Per sopravvivere alla dura competizione nel settore dell'ospitalità, le aziende devono essere in grado di contenere i costi e incrementare invece il numero dei clienti. Il raggiungimento di questi obiettivi dipende da molteplici fattori: un personale altamente motivato da un ambiente di lavoro appagante, un basso tasso di turnover e la giusta strategia per attirare nuovi e più clienti diventano elementi chiave per il successo dell'impresa. Infine la multiethnicità del personale fa sì che l'azienda venga percepita come più vicina e aperta alla cultura di provenienza dei suoi clienti, contribuendo così al miglioramento della sua immagine. Non sempre però risulta essere semplice affrontare i problemi che la diversità culturale può causare all'interno di un contesto lavorativo. Se si è incapaci di gestire realtà del genere, i riscontri negativi potrebbero essere tanti.

In primis la comunicazione è uno degli aspetti principali a creare situazioni di incomprensione e imbarazzo andando così ad influire in maniera sfavorevole sui risultati derivanti dalla propria attività e quindi di conseguenza su quelli aziendali. Le diverse lingue e i vari background culturali aumentano notevolmente le difficoltà di comunicazione tra colleghi.

Un'altra questione invece è quella della discriminazione. I conflitti negli ambienti di lavoro multiculturali, a volte, emergono facilmente proprio in seguito alla tendenza a proteggere e difendere la propria cultura. Gli episodi di discriminazione continuano a verificarsi non solo tra pari, ma anche da parte dei datori di lavoro. Spesso capita, per esempio, che quest'ultimi assumano dipendenti provenienti dai Paesi in via di sviluppo, senza prenderli in considerazione però per un eventuale salto di carriera, confinandoli quindi ai ruoli più modesti. Questa tendenza è dovuta anche all'esistenza di numerosi stereotipi nei confronti di determinate popolazioni, ostacolando la promozione ai livelli manageriali di persone talentuose, che si vedono tagliate fuori solo a causa di vecchi e sterili clichés.

4.3 POLITICHE DI VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

4.3.1 La valorizzazione delle risorse umane come componente non retributiva del total reward system²

Iniziamo prima di tutto col definire cosa si intende per *Total Reward System*, si tratta dell'insieme dei **systemi di retribuzione** adottati dall'impresa, con il fine di attrarre e trattenere le persone motivandole e orientando i comportamenti verso i risultati attesi. In questo caso però vengono presi in considerazione solo ed esclusivamente **le componenti non retributive** del sistema aziendale di total

² Scapolan A., *La gestione delle risorse umane nelle imprese turistiche*, pp. 295- 296, Torino, G. Giappichelli Editore, 2009

reward, ossia tutti quei fattori immateriali che contribuiscono ad attrarre, motivare e trattenere le risorse umane nelle imprese turistiche. Ci soffermeremo brevemente sui più comuni.

In primis vi è il **lavoro**, infatti se vario e ricco risulta essere molto più motivante e interessante anche per il lavoratore, ma le persone valutano il loro lavoro anche in base al contributo che offrono con la loro attività all'intero sistema di management del servizio, alle possibilità di interazione sociale offerte dalla mansione e alle opportunità di crescita professionale. Ad incidere sulla motivazione delle persone e sulla fedeltà all'azienda vi sono anche le scelte di organizzazione del lavoro, come per esempio i turni più o meno flessibili, il lavoro in team e la sicurezza. Un altro fattore che presenta una forte incidenza sul comportamento dei dipendenti è il **work-life balance**, ossia il giusto equilibrio tra vita lavorativa e quella personale, importante per assicurare al lavoratore il maggiore benessere psico-fisico. Pertanto molte imprese turistiche, soprattutto quelle di grandi dimensioni, stanno adottando i cosiddetti soft-factor, servizi aggiuntivi per i dipendenti come le palestre o asili aziendali.

Un ulteriore elemento che viene inserito tra le componenti non retributive sono le **politiche di valutazione del personale**. Le persone si sentono più motivate e ottengono eccellenti risultati lavorativi in quelle aziende che si impegnano a riconoscere e premiare il contributo dei lavoratori, a livello individuale e di gruppo, utilizzando adeguati strumenti di rilevazione e valutazione delle competenze e delle prestazioni che non sono necessariamente legati ai meccanismi retributivi ma anche ad altri aspetti come riconoscimenti formali, promozioni, segnali di status e di potere.

Molto apprezzate, soprattutto dai lavoratori più giovani, sono le opportunità di crescita professionale e di carriera che quindi spingono ad una maggiore motivazione e voglia di restare in azienda.

L'elemento che però è di maggiore interesse per il tema in questione è il **senso di accettazione e di appartenenza** di un individuo, aspetto importantissimo che incide, in gran misura, sul desiderio da parte del dipendente di porre fine o meno al suo rapporto lavorativo con l'azienda. Un contesto di lavoro caratterizzato da una leadership partecipativa, da rapporti interpersonali distesi e collaborativi, nel quale il lavoratore si senta accettato e apprezzato per il suo prezioso supporto rappresenta una forma di ricompensa immateriale dello sforzo lavorativo erogato.

4.3.2 La valorizzazione del personale da parte di Starwood Hotels & Resorts

Starwood punta molto sulla valorizzazione del personale, poiché secondo la sua filosofia è essenziale garantire ai dipendenti la stessa attenzione riservata ai clienti. Avere infatti un personale soddisfatto e orgoglioso della propria azienda è un elemento base per alimentare la motivazione, che porterà quindi ad eccellere nella prestazione del servizio. Tutto ciò è considerato una delle risorse chiave per il gruppo e a dimostrazione di quanto appena affermato, vi è il fatto che *Starwood Italia* è riuscita a vincere per tre anni consecutivi (2011, 2012 e 2013) il premio

Top Employer. Starwood esalta e apprezza soprattutto quei comportamenti del personale che rendono unico e indimenticabile il soggiorno degli ospiti negli alberghi e resort della compagnia³.

Proprio nell'ottica del work-life balance di cui si è parlato sopra, il gruppo alberghiero oltre allo stipendio riserva al suo personale alcuni benefit molto vantaggiosi, che variano non solo da Paese a Paese, ma anche in base al tipo di posizione che si va ad occupare all'interno degli hotel della compagnia. In generale si tratta di:

- polizze assicurative sulla salute;
- piani pensionistici;
- assicurazione sulla vita e per l'invalidità, programmi di assistenza, etc.⁴

Starwood pertanto è attenta al benessere e alla serenità del personale e delle loro famiglie. Inoltre i dipendenti Starwood possono godere di importanti sconti e promozioni:

- StarHot: è un programma che offre la possibilità al personale e ai suoi familiari di alloggiare presso gli hotel e i resort Starwood nel mondo a tariffe super scontate solo per i viaggi leisure e non business. Le uniche restrizioni sono: ogni soggiorno non può superare le 14 notti; il dipendente può scegliere qualsiasi hotel Starwood nel mondo, tranne quello in cui lavora.
- StarFriend: questo programma invece è destinato agli amici dei dipendenti Starwood che beneficiano di tariffe speciali sempre presso le proprietà Starwood in tutto il mondo⁵.

Inoltre il personale può usufruire di buoni pasto gratuiti durante l'orario di lavoro nel ristorante aziendale dell'hotel e di sconti per l'acquisto di prodotti presso i partner della compagnia⁶.

4.4 IL PROGETTO PILOTA “LA SETTIMANA DELL’INTERCULTURA” DELL’HOTEL DANIELI

Prima di parlare in maniera più dettagliata dell'evento celebrato all'Hotel Danieli è essenziale sottolineare l'importanza che Starwood Hotels & Resorts riserva alla diversità, non solo culturale ma anche di genere e anagrafica; essa è considerata un plus da gestire in modo strategico in maniera tale da renderla una leva competitiva che va quindi valorizzata. Oltre alle componenti non retributive elencate nel paragrafo precedente, quest'anno per la prima volta la funzione training, col fine di dare risalto alla presenza multietnica nell'organico dell'Hotel Danieli, ha deciso di dare rilevanza ad un aspetto forse in altri luoghi poco preso in considerazione, ossia la diversità culturale di cui si è parlato finora. Sotto questa prospettiva è nato così il progetto pilota “La settimana dell'intercultura” con l'intento di valorizzare appunto la multiculturalità e promuovere le tradizioni

³ A.Scapolan, op.cit., p. 290

⁴ Cfr. <http://one.starwoodhotels.com>

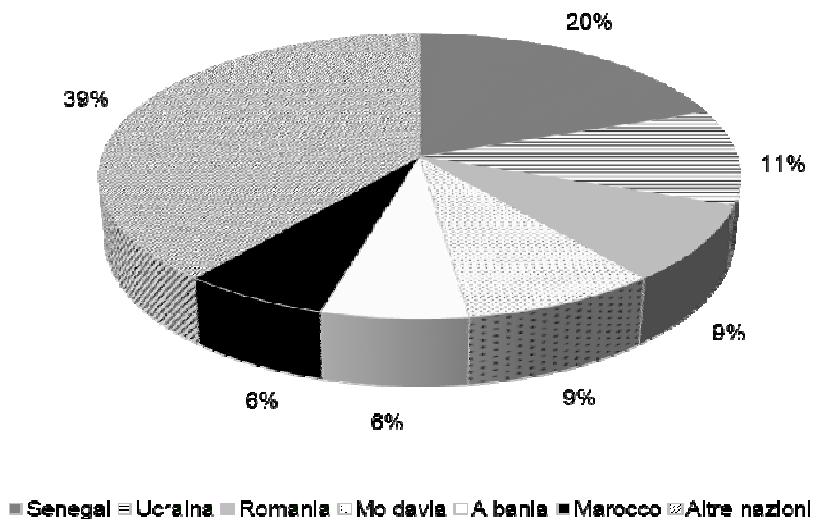
⁵ Cfr. <http://one.starwoodhotels.com/>

⁶ Cfr. A.Scapolan, op.cit., p. 291

culinarie e culturali dei dipendenti stranieri. Proprio con questa motivazione, la funzione training ha condotto un'attenta analisi statistica all'interno dell'Hotel Danieli sulla provenienza del personale operativo nei periodi di alta stagione (agosto 2013), dalla quale è emersa una consistente percentuale di dipendenti stranieri, circa il 21% sul totale, derivanti da 21 nazionalità differenti.

Tra il personale straniero circa il 20% deriva dal Senegal che si conferma il gruppo etnico più numeroso.

Graf. 1: Gruppi etnici più numerosi tra i dipendenti stranieri dell'Hotel Danieli



Fonte: analisi statistica agosto 2013

In termini percentuali a seguire in maniera decrescente si hanno come maggiori Paesi di provenienza: 11% Ucraina, 9% Romania e Moldavia e infine 6% Marocco e Albania.

Dai risultati ottenuti è nata quindi l'idea di questo progetto, prendendo come target di riferimento i suddetti gruppi etnici più numerosi. Lo scopo primario era quello di offrire l'opportunità di approfondire la conoscenza tra colleghi, delle reciproche culture e favorire una maggiore collaborazione e cooperazione. Prima di procedere con le fasi più strettamente operative, i dati primari sono stati raccolti attraverso l'elaborazione di un questionario che andava ad indagare proprio alcuni degli aspetti culturali di maggiore interesse per questo tipo di progetto, come i vari rituali dell'ospitalità, le fiabe e le tradizioni culinarie. L'evento è stato celebrato l'ultima settimana di settembre nel ristorante aziendale, luogo di ritrovo di tutto il personale. Ogni giorno è stato proposto un piatto tipico suggerito dai dipendenti di una determinata nazionalità. Inoltre è stato reso omaggio alla diversità culturale

attraverso una mostra fotografica, con annesse schede descrittive, sui vari Paesi e sulle tradizioni sopra elencate. Il progetto ha avuto un riscontro molto positivo all'interno dell'hotel, è stato accolto con entusiasmo e curiosità dalla maggior parte dei dipendenti. Essi hanno apprezzato l'opportunità di conoscere un po' più da vicino Paesi a loro completamente sconosciuti e di arricchire il loro bagaglio culturale grazie al contributo dei colleghi, con i quali condividono quotidianamente esperienze lavorative e sociali. Le persone straniere direttamente coinvolte hanno mostrato orgoglio e totale disponibilità nel diffondere e condividere aspetti della loro cultura che spesso restano nell'ombra per coloro che non hanno l'occasione di visitare quei luoghi personalmente. Da questo risultato si attende sicuramente un miglioramento non solo dei rapporti interni al personale stesso, ma anche nei confronti dei clienti. Un ambiente di lavoro con una *workforce* multiculturale affiatata, infatti, può aiutare l'hotel a sviluppare la propria capacità di comprendere e di venire incontro alle esigenze di svariate tipologie di clienti, rendendo così l'hotel anche molto più competitivo sul mercato dell'ospitalità.

4.5 CONCLUSIONI

Come abbiamo già affermato nei paragrafi precedenti, la diversità culturale può rappresentare un vero valore aggiunto per l'azienda se quest'ultima è in grado di gestirla in maniera efficace e di prevenire gli eventuali problemi che possono comunque sorgere da un ambiente lavorativo multietnico. È necessario quindi riflettere sul fatto che la diversità non produrrà alcun beneficio se le aziende sono incapaci di garantire opportunità di crescita eque all'interno del contesto professionale; le aziende potranno ottenere risultati positivi solo prestando la giusta attenzione alla situazione circostante e puntando a ridurre le occasioni di discriminazione.

Nel settore dell'ospitalità i manager, per eludere situazioni a loro sfavorevoli, devono comprendere che le diverse culture non necessariamente e non sempre sono disposte a condividere le esperienze. Devono pertanto elaborare delle strategie mirate all'implementazione di programmi di formazione in grado di aumentare la consapevolezza della diversità culturale, di migliorare gli atteggiamenti positivi verso l'eterogeneità del personale, di comprendere gli stessi punti di vista e relazioni tra i differenti gruppi etnici. Starwood risulta essere in prima linea in questo tipo di attività e lo confermano i numerosi programmi rivolti al benessere dei dipendenti. Anche l'Hotel Danieli ha dimostrato di supportare sempre in maniera proattiva la filosofia della compagnia; infatti la funzione training si è fatta promotrice di un nuovo progetto destinato alla gestione dell'interculturalità, il cui intento era quello di sensibilizzare l'azienda ad una maggiore attenzione alla diversità culturale.

The cultural diversity management in the hospitality industry The case of Starwood Hotels & Resorts

The study aims to analyze the opportunities and the challenges that cultural diversity brings in the work environment, above all in the hospitality industry. Intercultural awareness is one of the most debated topics from large companies in recent years, since the latter intend to align itself with the development of a multiethnic society.

Nowadays the hospitality industry is generally more careful than in the past to ensure a multi-ethnic staff, because an heterogeneous workforce brings more opportunities for growth than threats. But in this perspective the situation is not always simple. A work environment formed by people coming from different countries, can be managed in the best way only if a certain intercultural awareness is developed.

The main goal of this work is to verify the benefits that an efficient and effective management of cultural diversity in the hospitality industry can offer, helping even the company itself to reach excellent results. Employees satisfied with their work environment, dominated by respect and the impartiality, will have an incentive to work and to execute a service that exceeds even the expectations of guests, ensuring to the company a high level of competitiveness.

Starwood, a world leader in the hospitality industry, for this reason pays attention to the well-being of its associates. The company reward programs aim to create a culture in which employees feel valued for the results obtained, while promoting behaviors supporting the business objectives. The hotel group in fact, recognize and appreciate cultural diversity, believing that the coexistence at work of people with different backgrounds and with their own ways of thinking, ideas and personal attitudes contributes to the success of the company.

This year, Hotel Danieli training department, decided to go beyond the existing reward programs achieved by Starwood and to create a celebration moment for foreign employees describing, through posters, flyers and a photographic exhibition, their customs and traditions about hospitality, and fairy tales; and tasting in the hotel canteen their typical dishes. The event offered the chance, to all employees, to discover new realities, in this way promoting cooperation and better understanding among them.

REPUTATION E PRICING SU BOOKING.COM IL CASO DELL'HOTEL TRITONE

di Paola D'Errigo¹

5.1 INTRODUZIONE

Nell'epoca del web 2.0, in cui ogni tipo di informazione passa attraverso la rete, anche il concetto di consumatore si è evoluto. Oggi, infatti, non si parla più di semplice *consumer*, bensì di *prosumer*. Questo neologismo sta ad indicare che l'utente si è svincolato dal ruolo passivo in cui era stato relegato dal mercato e assume un ruolo proattivo che lo coinvolge in prima persona nel processo di produzione di beni e servizi.

I nuovi consumatori non si accontentano più di conoscere in maniera asettica le peculiarità del prodotto così come le aziende le pubblicizzano, ma leggono giudizi e commenti, ascoltano le esperienze di acquisto di altri consumatori e, a loro volta, condividono quelle che hanno vissuto da protagonisti. Ecco perché è fondamentale che le aziende monitorino costantemente le notizie che circolano in rete sui loro prodotti e servizi.

Il turismo è stato uno dei primi settori a sperimentare le opportunità offerte dal web 2.0 ed è uno dei principali motori dell'*e-commerce* in Italia. Secondo Federturismo, infatti, rappresenta il 46% del commercio on-line. Nel mondo, il 54% delle prenotazioni di vacanze e servizi accessori avviene tramite il web, mentre per quanto riguarda l'Italia, secondo l'ultimo report ISTAT del febbraio 2013, il canale internet è scelto dal 37,7% dei viaggiatori leisure e dal 44,1% dei business.

Se agli albori dell'*e-booking* i consumatori prenotavano direttamente sui siti internet ufficiali dei singoli hotel o delle rispettive catene alberghiere, nell'ultimo decennio si è passati all'avvento e all'ascesa delle grandi OTA, come Booking.com, Expedia ed eDreams.

Lo studio qui presentato è incentrato sull'Hotel Tritone di Venezia-Mestre, appartenente al gruppo HNH Hotels & Resorts. Si tratta di un hotel 4 stelle dotato di 60 camere disposte su 7 piani e in grado di soddisfare un ampio target di clientela, sia business sia leisure.

L'obiettivo prefissato è quello di dimostrare che la soddisfazione del cliente cala all'aumentare del prezzo pagato e che un attento studio della reputazione on-line permette al Management non solo di individuare i punti di debolezza della struttura alberghiera, ma soprattutto di predisporre un adeguato piano strategico volto ad eliminarli o quanto meno a ridurne l'impatto. Nel caso specifico, l'analisi è stata effettuata mettendo a confronto la Brand Reputation e il Pricing dell'Hotel Tritone su Booking.com durante il primo semestre del 2013.

¹ Referente aziendale: Francesco La Pietra, HNH Hotels & Resorts

La scelta di utilizzare il canale di distribuzione Booking.com è dipesa principalmente da due fattori. Innanzitutto, si tratta della prima OTA a livello mondiale, con 347.363 strutture in tutto il mondo e con 24.410.000 giudizi lasciati dagli utenti. In secondo luogo, gli utenti che scrivono una recensione su questo sito hanno realmente soggiornato all'interno della struttura alberghiera. Ogni recensione, infatti, è legata ad un codice di prenotazione, per cui non si corre il rischio che possano essere create recensioni false, come purtroppo può accadere in altri casi.

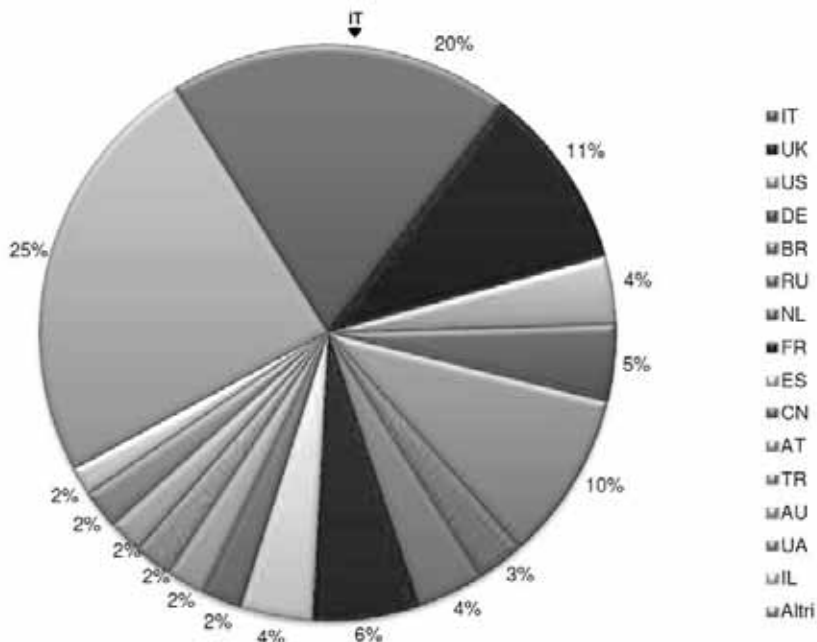
5.2 L'HOTEL TRITONE SU BOOKING.COM

L'Hotel Tritone occupa la dodicesima posizione nel ranking di Booking su un totale di 80 strutture sulla destinazione Mestre. Il punteggio che ha acquisito negli ultimi 13 mesi è di 8.5/10 ed è basato su un totale di 765 giudizi espressi dagli ospiti.

Per il primo semestre del 2013, all'Hotel Tritone sono state effettuate 1.063 prenotazioni tramite Booking.com. Di queste, solo 353 si sono trasformate in commenti, con un tasso di conversione pari al 33,2%.

Dall'analisi effettuata, è emerso che i clienti che hanno scritto un giudizio sono principalmente Italiani (20%), Inglesi (11%) e Brasiliani (10%), mentre le restanti nazionalità che in totale costituiscono il 59% dei giudizi, singolarmente non superano mai il 6%.

Graf. 1 - Nazionalità degli utenti che hanno lasciato un giudizio



Fonte: elaborazione propria su dati Booking.com

La policy di Booking permette agli utenti, qualora lo desiderino, di rimanere nell'anonimato. Per questo motivo, per il 36% dei giudizi è stato impossibile risalire ai dati del compilatore, mentre per il restante 64% i dati erano presenti.

5.2.1 La Brand Reputation e il Pricing

Analizzando i dati presenti sull'extranet della pagina di Booking.com del Tritone, è emerso che ciò che gli ospiti apprezzano principalmente dell'hotel sono lo staff e la location, seguiti dalla pulizia. Mentre il rapporto qualità/prezzo, il comfort e i servizi hanno un gradimento evidentemente minore.

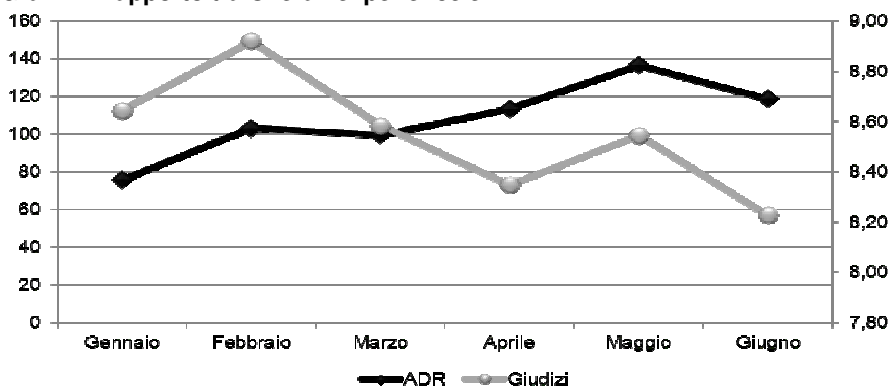
Tab. 1 - Media delle 7 sezioni considerate da Booking.com

Primo semestre 2013	Media
Overall experience	8,55
Value	8,28
Staff	8,98
Service	8,07
Clear	8,72
Comfort	8,25
Location	8,92

Fonte: Elaborazione propria su dati di Booking.com

Durante il primo semestre 2013, l'Overall experience è fluttuata notevolmente, passando da un massimo di 8,92 a febbraio a un minimo di 8,25 a giugno. L'andamento decrescente di questo indicatore è strettamente relazionato alla tariffa pagata dagli ospiti. Considerando i mesi di febbraio e maggio, quando l'ADR è aumentata rispettivamente del 36 e del 21% in relazione a gennaio e ad aprile, in entrambi i casi si registra un impatto negativo del -4% sull'Overall experience nei mesi di marzo e giugno.

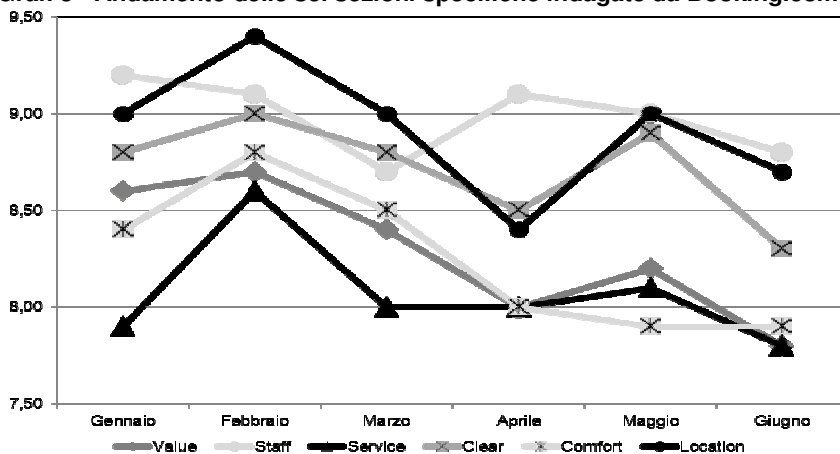
Graf. 2 - Rapporto tra Overall experience e ADR



Fonte: Elaborazione propria su dati di Booking.com e H.n.h.

Il fatto che l'Overall experience cali così rapidamente da un mese all'altro, tuttavia, non è da attribuirsi esclusivamente all'aumentare del prezzo pagato. Evidentemente, infatti, gli ospiti del Tritone non si ritengono soddisfatti dell'esperienza vissuta perché i servizi offerti dall'hotel e la qualità delle camere non hanno riscontrato le aspettative che si erano creati prima del soggiorno in hotel.

Graf. 3 - Andamento delle sei sezioni specifiche indagate da Booking.com



Fonte. Elaborazione propria su dati di Booking.com

5.3 IL METODO DI INDAGINE

Al fine di comprendere se e in che misura la qualità percepita dagli ospiti è condizionata dal prezzo pagato e traendo libera ispirazione dallo studio di Noone e McGuire del febbraio 2013², si procederà a dividere in quattro segmenti il voto (da 0 a 10) che i clienti dell'hotel hanno lasciato su Booking.com, assegnando i seguenti codici:

Review	Value	Code
0-5,9	Low	L
6,0-7,9	Mediocre	M
8,0-9,0	Good	G
9,1-10	Excellent	E

² Lo studio condotto da Noone e McGuire mira ad analizzare il modo in cui i consumatori valutano l'acquisto di una camera di albergo in base alle recensioni scritte sui social media. L'analisi è stata condotta progettando otto tipi di scenari di acquisto on-line di un soggiorno leisure, combinando il prezzo (basso o alto), il rating aggregato (alto o basso su una scala da 1 a 5) e il sentiment delle recensioni (positivo o negativo). Per maggiori informazioni, cfr. Noone B. e McGuire K., "Effects of Price and User-Generated Content on Consumers' Pre-purchase Evaluations of Variably Priced Services" in *Journal of Hospitality & Tourism Research*, febbraio 2013.

La stessa suddivisione in segmenti sarà effettuata anche per il prezzo medio pagato per camera. In questo caso, tuttavia, non sono stati adottati valori assoluti, poiché questa decisione, considerato che i prezzi di una camera risentono, ad esempio, della stagionalità e degli eventi in programma nella destinazione turistica, avrebbe potuto viziare il risultato. Così, per ciascun mese, saranno individuati quattro segmenti tariffari, basando di volta in volta la divisione sulla tariffa più bassa e su quella più alta. In seguito, ad ogni segmento sarà attribuito uno dei seguenti codici:

Rate	Code
Low	L
Middle-low	MI
Middle-high	Mh
High	H

Infine, si procederà ad unificare il Value Code e il Rate Code di ogni singola prenotazione così come descritto nella seguente tabella:

Code	Rate	Value
LL	Low	Low
LM	Low	Mediocre
LG	Low	Good
LE	Low	Excellent
MIL	Middle-low	Low
MIM	Middle-low	Mediocre
MIG	Middle-low	Good
MIE	Middle-low	Excellent
MhL	Middle-high	Low
MhM	Middle-high	Mediocre
MhG	Middle-high	Good
MhE	Middle-high	Excellent
HL	High	Low
HM	High	Mediocre
HG	High	Good
HE	High	Excellent

5.3.1 Applicazione del metodo di indagine e presentazione dei risultati

L'analisi qui presentata è stata svolta prendendo in esame i 227 giudizi firmati dagli ospiti dell'hotel in quanto, grazie ai dati presenti sull'extranet della pagina di Booking.com dell'Hotel Tritone, ad ognuno di essi è stato possibile collegare il prezzo medio pagato per camera per notte.

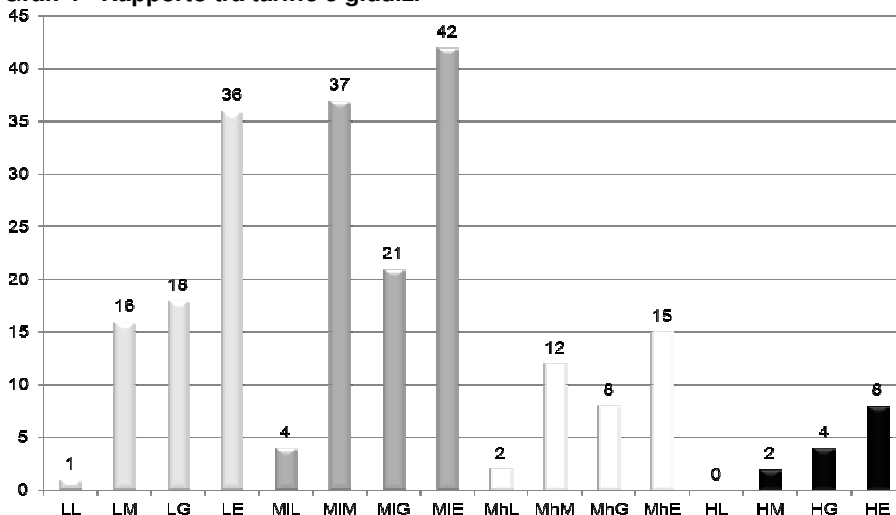
Il Value Code e il Rate Code sono stati così attribuiti:

VALUE CODE	L	M	G	E
Review	0,0-5,9	6,0-7,9	8,0-9,0	9,1-10,0

RATE CODE	L	MI	Mh	H
Gennaio	55-75 €	76-96 €	97-117 €	118-138 €
Febbraio	67-93 €	94-120 €	121-147 €	148-173 €
Marzo	59-79 €	80-100 €	101-121 €	122-142 €
Aprile	75-102 €	103-130 €	131-158 €	159-186 €
Maggio	88-117 €	118-147 €	148-177 €	178-207 €
Giugno	61-88 €	89-116 €	117-144 €	145-172 €

Una volta assegnati i diversi codici, si è proceduto a incrociare i dati, scoprendo che sulle 227 prenotazioni considerate, il 52% dei commenti degli ospiti rientrano nella categoria che unisce i giudizi buoni o eccellenti a una tariffa bassa o medio bassa, mentre solo il 15,42% rientrano in quella che li combina con una tariffa alta o medio alta.

Graf. 4 - Rapporto tra tariffe e giudizi



Fonte: Elaborazione propria su dati di Booking.com e HNH

Da questa analisi, dunque, si evince non solo che gli ospiti del Tritone sono molto sensibili al rapporto qualità-prezzo ma che, anche nel caso in cui le tariffe pagate sono alte o medio alte, i giudizi negativi o mediocri sono pochi, rappresentando solo il 7% del totale.

Questo risultato induce a riflettere sul fatto che si crea una sorta di compensazione tra i punti di forza (Staff, Clear e Location) e i punti di debolezza (Value, Service e Comfort) del Tritone, che porta l'hotel ad avere un buon ranking su Booking.com ma a non raggiungere risultati eccellenti.

Per ovviare a questa situazione e conscio delle criticità rivelate grazie alla costante analisi della Brand Reputation, il Management di HNH ha in progetto di effettuare un ammodernamento delle camere dell'hotel e degli spazi esterni, in maniera tale da andare incontro alle richieste della domanda e poter quindi trasformare quelli che oggi sono considerati punti deboli in leve che spingano l'Hotel Tritone a raggiungere migliori risultati in termini di soddisfazione della clientela e quindi di reputazione on-line e di fatturato.

5.4 CONCLUSIONI

Da sempre, la credibilità di ogni marchio è indiscutibilmente legata alla sua reputazione. Con l'avvento di internet e delle nuove tecnologie, questa realtà si è amplificata notevolmente perché gli utenti possono condividere la loro opinione non solo all'interno di una ristretta cerchia di parenti, amici e conoscenti, ma con l'intera comunità on-line.

In particolare, in ambito alberghiero, le recensioni degli ospiti costituiscono una componente importante delle performance aziendali. Per questo, ogni azienda che voglia ottimizzare i profitti deve monitorare regolarmente la propria Brand Reputation.

L'analisi effettuata sull'Hotel Tritone avvalorata la tesi secondo la quale quando il prezzo medio pagato per camera a notte è più alto, le aspettative del cliente sono maggiori e quindi il rischio di ottenere giudizi negativi aumenta. Quando, invece, il prezzo è più basso i giudizi sono nella quasi totalità positivi. La percezione della soddisfazione del cliente è quindi inversamente proporzionale alla tariffa pagata.

Questo studio, inoltre, dimostra come una adeguata gestione della reputazione on-line e il suo costante monitoraggio permettano di conoscere le esigenze della clientela e di rilevare le criticità da essa segnalate, in modo da permettere al Management di individuare con precisione le aree in cui è necessario intervenire e la maniera in cui farlo.

In un'epoca in cui la tendenza generale è quella di creare prodotti ad hoc per ogni singolo consumatore, è necessario sapere quali sono le richieste della domanda e come soddisfarle. La maniera migliore per ottenere queste informazioni è dotarsi di un sistema di gestione della Brand Reputation che sia efficace ed efficiente.

Reputation and Pricing on Booking.com The Case of Hotel Tritone

In the web 2.0 era, when every piece of information can be retrieved through the internet, it is impossible for companies not to take into account what consumers say about their brand.

Today consumer's role has changed. He is no longer a passive user but he has become a prosumer: a subject who takes on a proactive role in the process of creation of goods and services. For this reason, his opinion plays a fundamental role for every company that wants to maximize profits.

This study will focus on the relationship between reputation and pricing of the Hotel Tritone on Booking.com during the first half of 2013. First of all, the analysis of the reviews drawn up by guests takes into account the seven sections investigated by the Booking.com survey: Overall experience, Value, Staff, Service, Clean, Comfort, Location. The results highlight strengths and weaknesses of the hotel. It is then shown the relationship between the Overall experience and the ADR, through which it can be pointed out that when the price increases considerably the customer satisfaction decreases. Indeed, considering the months of February and May, when the ADR increased by 36% and 21% compared to January and April, a negative impact (-4%) is registered in both cases on the Overall experience during the months of March and June.

An in-depth analysis follows, comparing the price of every reservation (Low, Middle-low, Middle-high, High) with the score of the corresponding review (Low, Mediocre, Good, Excellent), through the creation of sixteen codes. The results indicate that 52% of guests' reviews fall into the category that combines a good or excellent score with a low or medium-low rate, while only 15.42% fall into the one associated with a high or medium high rate. It is clear that not only the guests of Hotel Tritone are very sensitive to value for money but also that, even in the case in which the price paid is high or medium-high, negative or mediocre scores are few, constituting only 7% of the total.

The outcomes lead to reflect on the fact that a sort of compensation takes place between strengths and weaknesses of Hotel Tritone, which results in a good ranking on Booking.com but does not allow to achieve excellent performances. If Hotel Tritone aims at the improvement of its reputation, it will be necessary to tackle the issues underlined by guests through ad hoc investments.

SOCIAL RECRUITING

IMPATTO DEI SOCIAL MEDIA NEI PROCESSI DI RECRUITING E SELEZIONE NELLE IMPRESSE TURISTICHE

di Salvatore Longo Minnolo¹

6.1 INTRODUZIONE

Il turismo rappresenta un importante ambito occupazionale nel panorama italiano, con un peso di circa il 7% sul totale dell'occupazione dipendente in Italia (Unioncamere 2012).

Nel settore turistico le risorse umane hanno un ruolo centrale e di primaria importanza. I servizi turistici si caratterizzano per essere immateriali e ad alta intensità di personalità, vale a dire che spesso il cliente identifica il prodotto con la persona stessa che lo eroga (Rispoli e Tamma 2005). Il lavoratore entra dunque in maniera integrata nel processo di produzione del servizio e contribuisce a creare valore per l'impresa. Ciò si ripercuote sia in campo organizzativo, in quanto alle aziende viene richiesta la capacità di progettare un sistema di gestione del capitale umano, che in termini di competenze e caratteristiche di cui il personale deve essere dotato, tra le quali rientrano un forte orientamento al cliente, cultura del servizio e competenze relazionali, non sempre facili da trovare nei potenziali candidati. A queste peculiarità di fondo si aggiungono altri fattori, quali la precarietà del lavoro, conseguente alla stagionalità a cui tali imprese sono soggette, i turni e i ritmi faticosi e le retribuzioni spesso poco concorrenziali rispetto ad altri settori meno *labour intensive* (Comacchio 1996), che creano alle aziende turistiche non pochi problemi nell'attrarre e trattenere lavoratori.

Gli strumenti *web* (i siti aziendali, i portali di *e-recruiting* e, tendenza recente, i social network), aiutano le imprese ad attuare con maggiore facilità le tecniche di *employer branding* e *scouting*, allo scopo di farsi conoscere come datori di lavoro ed effettuare una ricerca attiva e continua di personale. L'elaborato mette in luce i vantaggi derivanti dall'uso dei canali on-line nei processi di reclutamento e selezione, con un focus sull'utilizzo dei *social media* nella ricerca di talenti da inserire nel comparto alberghiero.

L'obiettivo di questo lavoro sta nell'indagare, attraverso lo studio di dati provenienti da fonti secondarie, *best practice* e partecipazione a seminari, le potenzialità (e i limiti) dell'*on-line recruiting*.

Il fine ultimo consiste nell'applicazione concreta del *social recruiting* per soddisfare il fabbisogno di personale del Molino Stucky Hilton Venice,

¹ Referente aziendale: Eleonora Ghedin, Hilton Molino Stucky Venice.

grande impresa alberghiera in cui le risorse umane rivestono un ruolo importante in termini gestionali, quantitativi e qualitativi.

6.2 COME GLI STRUMENTI DI WEB RECRUITING POSSONO SUPPORTARE I PROCESSI AZIENDALI

Gli strumenti e i canali a disposizione delle aziende nei processi di reclutamento e selezione sul mercato esterno del lavoro, possono essere divisi in due macroaree: *off-line* e *on-line*. Alla prima categoria appartengono le fiere settoriali, gli *head hunters* e le società di ricerca e selezione, gli enti di formazione e i mass-media tradizionali. Alla seconda appartengono invece le sezioni *careers* dei siti *web* aziendali, i portali di *web recruiting* e, soprattutto negli ultimi anni, i social network.

Internet permette alle aziende di accedere ad una serie di servizi che vanno dalla pubblicazione di annunci alla consultazione di *database* di curricula, che agevolano la ricerca dei candidati. Da questi servizi l'impresa trae dei vantaggi, quali la facilità di attivazione e la velocità di contatto con i candidati, la possibilità di accedere a banche dati organizzate e una maggiore visibilità in termini di immagine.

Non mancano gli aspetti negativi. La semplicità di utilizzo di internet potrebbe portare le imprese a ricevere un numero eccessivo di candidature, non sempre qualitativamente valide, mentre i candidati potrebbero incappare in annunci poco seri, o offerte di varia natura spesso mascherate dietro inserzioni lavorative.

6.3 IL SOCIAL RECRUITING: BREVE PANORAMICA GENERALE

La tendenza crescente di utilizzare i social network nei processi di *recruiting* ha dato origine al fenomeno del *social recruiting*, che sembra riscontrare molto interesse sia da parte delle aziende che da parte di candidati. Da una recente indagine (Adecco 2013) emerge infatti che dopo i siti di lavoro, la maggior parte dei candidati si affida a Facebook e LinkedIn per cercare offerte di lavoro più interessanti e dare visibilità ai propri CV. Dal canto loro, anche le imprese dichiarano di fare un uso sempre crescente degli strumenti *social*, per verificare i CV dei candidati ed allargare il loro bacino.

Alcuni dei social network più utilizzati negli ultimi anni mettono a disposizione delle aziende dei servizi che vanno incontro alle loro esigenze in campo *HR*. Facebook dà la possibilità alle imprese di creare delle pagine aziendali. Queste sono una vera e propria vetrina, contenente non solo informazioni sull'azienda, i servizi che offre e gli aggiornamenti più importanti, ma anche una bacheca di annunci per offerte di lavoro.

Il vantaggio di utilizzare una simile piattaforma sta nel fatto che questa può raggiungere un ampio pubblico. Inoltre, le recenti modifiche e le nuove funzionalità apportate da Facebook a questo tipo di servizi, permettono, pagando, di promuovere gli annunci e le inserzioni, raggiungendo un'audience ancora più vasta. Così facendo, se indubbi sono i benefici che

l'azienda può trarre in termini di immagine, c'è da dire che non sempre il *target* raggiunto rispecchia le reali aspettative dell'azienda, con la conseguenza che le candidature ricevute sono sì numericamente elevate, ma non sempre di qualità. Lo strumento va dunque utilizzato solo se si ha piena coscienza dei propri obiettivi e del *target* a cui mirare.

Differenti appaiono invece le potenzialità e il funzionamento di LinkedIn, social network che si configura come una rete professionale e che vanta ad oggi più di 225 milioni di membri in oltre 200 paesi (Fonte LinkedIn 2013). LinkedIn permette agli iscritti e alle imprese di inserire sul sito il proprio profilo, contenente informazioni personali e professionali, e di costruire delle vere e proprie reti sociali di professionisti, che possono venire attivate nel momento in cui sorga la necessità di coprire una posizione vacante. Il ricorso alle reti sociali non è solo efficace, ma indubbiamente efficiente, in quanto assicura una riduzione dei costi associati all'attività di reclutamento (per l'azienda) e all'esame delle opportunità lavorative (per il candidato) (Comacchio e Scapolan 2009). LinkedIn agevola le imprese nello *scouting*, attività di costante monitoraggio e ricerca delle competenze e dei potenziali presenti sul mercato del lavoro al fine di scovare candidati potenzialmente interessanti per l'organizzazione (Comacchio e Scapolan 2009). Soprattutto quando vi è la necessità di personale altamente qualificato, fare *scouting* sul mercato esterno significa rivolgersi a lavoratori di altre organizzazioni, i cosiddetti "cercatori passivi".

Uno dei casi di maggiore successo dell'applicazione del *social recruiting* è quello di Deloitte New Zealand, grande realtà di servizi alle imprese (con una divisione presente anche in Italia) che nel 2010 ha vinto il SOGRA, riconoscimento di eccellenza nel *social media recruiting*.

L'azienda ha lanciato la propria pagina Facebook nel 2009, al fine di attrarre candidature di neo laureati e per stage estivi. Al centro di questa campagna di comunicazione, Deloitte ha messo la propria *value proposition*. Intento strategico che le ha permesso di differenziarsi da aziende concorrenti impiegate nella ricerca dello stesso tipo di candidati.

Si è immediatamente creata una rete sociale, dove gli utenti, all'interno della pagina, potevano direttamente interagire con gli impiegati della compagnia, appartenenti ad ogni livello di *business*, rafforzando così un messaggio di genuinità.

Come primo risultato di tale campagna si è riscontrato fin da subito una esponenziale crescita nel numero di visite al sito *careers* della società e un aumento delle candidature. Inoltre i candidati contattati, in fase di selezione, presentavano già una visione ben chiara e familiare dell'immagine aziendale di Deloitte.

Il successo della campagna si è concretizzato con un riscontro in termini di risparmio monetario, in quanto la massiccia comunicazione ha notevolmente ridotto i costi di inattività e di opportunità nel costituire una *community*.

Quanto descritto fino ad adesso potrebbe presentare il *social recruiting* come uno strumento efficace e di facile utilizzo. In realtà vi sono una serie di criticità e problematiche relative all'utilizzo dei social network nei processi di *recruiting*.

Uno dei principali problemi potrebbe essere quello legato alla *privacy*. Spesso i profili sui *social media* contengono informazioni sul potenziale candidato che riguardano la sua vita privata, relative a razza, orientamento religioso o politico, gusti sessuali, ecc. Queste informazioni non sono strettamente collegate e rilevanti per la candidatura ad una posizione lavorativa e forse non verrebbero mai rivelate nei tradizionali processi di reclutamento, ma spesso originano esclusioni, pregiudizi o discriminazioni.

Altro problema potrebbe essere costituito dall'aggiornamento delle informazioni. Infatti è risaputo che sui *social*, una pagina, per risultare credibile e allettante, necessita di un aggiornamento costante, pena l'abbandono della pagina da parte degli utenti. Ciò si traduce in un investimento in tempo e denaro per le imprese, che vedono sorgere la necessità di trovare figure professionali addette a tale funzione, con un conseguente impatto in termini di costi.

6.4 HILTON MOLINO STUCKY SOCIAL RECRUITING

Quanto esposto fino ad adesso costituisce le basi teoriche su cui si fonda *Hilton Molino Stucky social recruiting*, un progetto che consiste nell'integrare le piattaforme *social* agli attuali processi di reclutamento dell'hotel Hilton Molino Stucky Venice.

6.4.1 Il contesto: Hilton Molino Stucky Venice

L'Hilton Molino Stucky Venice è un lussuoso complesso alberghiero con sede a Venezia, nell'isola della Giudecca.

L'hotel è costituito da 10 immobili ed è dotato di 379 camere, un centro congressi in grado di ospitare oltre 1.000 persone, 14 sale riunioni, un centro benessere di circa 600 mq, tre ristoranti, tre bar e una piscina panoramica.

L'albergo è di proprietà della Grand Hotel Molino Stucky S.r.l. ed è gestito dalla compagnia Hilton International, che opera in forza di un contratto di management.

L'Hilton Molino Stucky Venice conta ad oggi (ottobre 2013) più di 220 dipendenti.

In Hilton il capitale umano riveste un ruolo strategico. Uno degli elementi su cui la catena concentra molte delle sue forze è lo sviluppo dei Team Members (TM). Questo avviene attraverso diversi strumenti:

- programmi formativi ad hoc studiati dal Team HR e atti a sviluppare le capacità e competenze professionali e personali di ogni lavoratore;
- libero accesso alla piattaforma di e-learning Hilton University;
- programmi di sviluppo e di carriera.

Inoltre, lavorando in Hilton, ogni TM ha diritto ad una serie di benefit come la possibilità di usufruire di tariffe agevolate per soggiornare in tutti gli alberghi della catena sparsi per il mondo e delle convenzioni a livello locale con attività commerciali e fornitori di servizi.

Altro elemento centrale nella valorizzazione del capitale umano, sono i riconoscimenti elargiti mensilmente e annualmente ai TM che più si distinguono.

Vision e mission dell'azienda possono essere così sintetizzate: riempire la Terra con la luce e il calore dell'ospitalità, al fine di essere i primi nella scelta dei clienti, degli investitori e dei lavoratori.

6.4.2 Gli strumenti di recruiting e il ruolo dei social network

Lo strumento principale usato dall'azienda nei processi di *recruiting* è costituito dalla sezione *careers* del sito ufficiale Hilton Worldwide (www.hiltonworldwide.com/careers). Questo, appoggiandosi alla piattaforma Taleo, permette all'impresa di inserire le proprie *vacancy* e di snellire in maniera informatizzata le prime operazioni di *screening*. All'utente che desidera candidarsi per una delle posizioni aperte, verrà chiesto di immettere i dati relativi al proprio profilo personale e lavorativo, che verranno inseriti nel database on-line e resteranno a disposizione dell'intera rete di reclutatori di Hilton Worldwide. Le candidature che trovano maggiore corrispondenza con i criteri scelti dal selezionatore, vengono contrassegnate con la dicitura *ACE Candidate* e poste in cima. Dal 2012, data di avvio del servizio, ad oggi, più di 111.000 persone hanno consultato le opportunità di carriera del sito e più di 3.200 hanno presentato delle candidature (Hilton HR Reporter 2013).

Avvalersi degli strumenti *social* permetterebbe all'azienda di accrescere il numero di candidature per le *vacancy*, effettuare una ricerca attiva dei candidati e infine, ma non per ordine di importanza, promuovere l'immagine e la cultura aziendali.

Il complesso sistema di gestione e organizzazione aziendale, rende necessario trovare sia figure altamente preparate, alle quali viene assegnata grande autonomia decisionale, che figure di profilo più basso, ma numericamente più rilevanti, che, nonostante svolgano mansioni più semplici e ripetitive, rivestono comunque grande importanza.

Per questo, dopo una prima fase di studio relativa all'analisi dei dati secondari, ai costi da sostenere, ai contenuti da pubblicare, alle opportune autorizzazioni da ottenere e agli attori interni all'azienda da coinvolgere per accertare la fattibilità del progetto, sono stati individuati come idonei due social network: Facebook e LinkedIn.

Per quanto riguarda il primo, l'intenzione è quella di creare una pagina *careers*, i cui contenuti si rivolgeranno ad un *target* di giovani e studenti. Considerate queste caratteristiche, nella pagina verranno inseriti annunci di lavoro per posizioni di profilo basso. Per attrarre gli studenti verranno inseriti

annunci relativi a stage formativi (post diploma o post laurea) e posizioni lavorative stagionali e/o occasionali.

Tutti gli annunci di lavoro rimanderanno al sopracitato sito di Hilton Worldwide, unico strumento per rendere ufficiale la candidatura.

Oltre agli annunci la pagina dovrà contenere elementi che descrivano l'immagine e la cultura aziendale, facendo leva sull'*appeal* che l'azienda può suscitare come *employer of choice*. Verranno inserite sia informazioni relative alle opportunità di carriera, che video, post e immagini raffiguranti la vita in Hilton: dagli eventi per il personale, a scene di quotidianità che gli impiegati dell'azienda vivono nel corso delle loro giornate lavorative. Non mancheranno i riferimenti ai *benefit* e alle convenzioni per i dipendenti dell'azienda.

La pagina non solo dovrà essere continuamente aggiornata, ma necessiterà di una persona dedicata che, oltre a caricare i contenuti, si occuperà anche di rispondere alle domande dei potenziali candidati e a fornire loro tutte le informazioni e *feedback* necessari.

La creazione di tale pagina è totalmente gratuita, ma, al fine di raggiungere quante più persone possibili, gli annunci ritenuti di maggiore rilievo potranno essere sponsorizzati, pagando i costi che il sito richiede per tale operazione, che vanno dai 4 ai 16 Euro giornalieri, in base al numero di visualizzazioni che si desidera ottenere (Fonte Facebook).

Per la ricerca di figure strategicamente più rilevanti, verrà invece utilizzato LinkedIn.

L'unica cosa che accomunerà le offerte e i messaggi veicolati attraverso le due piattaforme, sarà solo la parte relativa all'immagine aziendale e il rimando al sito di catena per ufficializzare le candidature.

Lo scopo principale dell'utilizzo di LinkedIn è stato individuato dall'azienda nella possibilità di attrarre e cercare attivamente i "candidati passivi", ovvero quelle persone che lavorano per altre organizzazioni e che hanno dunque già maturato una certa esperienza e professionalità, ideali a ricoprire posizioni di alto profilo.

La soluzione più idonea offerta da LinkedIn consiste nella creazione di una pagina aziendale (già avvenuta nel giugno 2013) e nell'attivazione dell'abbonamento *LinkedIn Recruiter Corporate*, che consente l'accesso illimitato all'intero network LinkedIn, attraverso una ricerca mirata per parole chiave, e la possibilità di inviare 50 messaggi *in mail* (messaggi privati) al mese ai potenziali candidati (funzionalità non disponibili per chi non dispone di un abbonamento a pagamento). In aggiunta, è possibile creare progetti, salvare ricerche e profili ed avere notifiche automatiche quando nuovi profili combaciano con i criteri della ricerca effettuata.

Tale abbonamento dà anche la possibilità di poter usufruire del servizio *Job Slot*, che consiste nella pubblicazione di un numero annuo illimitato di annunci di lavoro sponsorizzati. Ciò significa che le inserzioni appariranno automaticamente sulla *home page* del profilo del potenziale candidato,

selezionato in base ad una serie di criteri inseriti nella fase di creazione dell'annuncio, garantendo così un'alta visibilità dei *post*. Il costo complessivo per l'utilizzo di questi due servizi è di 7.600 Euro annui (Fonte LinkedIn).

Il progetto è oggi (ottobre 2013) giunto alla conclusione della sua prima fase di analisi dei costi/opportunità ed è sottoposto all'esame del General Manager dell'Hilton Molino Stucky. In caso di approvazione, si passerà alla fase successiva, consistente nella creazione e nell'*upload* dei contenuti, parallelamente all'avvio della fase di ricerca dei candidati, in vista delle assunzioni previste per il mese di marzo/aprile 2014. La realizzazione di *Hilton Molino Stucky Social Recruiting* ha richiesto e necessiterà ancora della collaborazione di molteplici reparti, dal Marketing alle Risorse Umane, passando per i capi servizio di ogni dipartimento, in quanto attivamente impegnati nella ricerca dei candidati.

Una volta avviato, necessiterà di un monitoraggio costante che permetta di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi e di attuare eventuali modifiche strategiche.

6.5 CONCLUSIONI

Quanto esposto ha messo in luce l'importanza crescente che i social network stanno assumendo nei processi di *recruiting* e selezione. Questi possono costituire un utile strumento per quelle imprese che riescono a farne buon uso. Al contrario, chi impone la propria presenza sui *social* seguendo la logica dell'"esserci sempre e comunque", senza avere una strategia di fondo e degli obiettivi da perseguire, rischia di fare degli investimenti sbagliati e, nel peggiore dei casi, di ledere l'immagine dell'azienda stessa.

Il mondo del lavoro ha puntato molto sull'on-line negli ultimi anni, aprendosi a nuove frontiere e sperimentando con successo canali sempre nuovi. Di fronte all'evoluzione che non si arresta, non è semplice prevedere per quanto tempo ancora gli attuali strumenti saranno validi ed efficaci, ma è indubbio il fatto che alle aziende è richiesta la continua capacità di aggiornarsi e stare al passo con i tempi.

Social recruiting

Talent finding and attraction through social media in tourism industries

Tourism represents an important part of the Italian Labour Market in terms of occupation, taking a 7% share of the total sum of employed workers.

Human resources hold a key position in this kind of industries: tourism related services are characterized by immaterial features where human role has high relevance, because it is very likely for customers to identify the service provider with the service itself. Personnel becomes therefore an integral part of the service production process, and an important asset that contributes to the creation of value for a company. This peculiar feature affects both the organization side, as companies are asked to design a proper human capital management system, and the employee side, in terms of skills and traits that the staff must possess namely a strong customer orientation, service-oriented culture and relationship skills, not easily findable in potential candidates.

Besides these basic peculiar aspects, other issues must be considered, such as job insecurity caused by seasonality, stressful work shifts and pace, low salaries that are less competitive than the ones earned in other jobs that are less labour-intensive (Comacchio, 1996). These considerations hinder tourism businesses from attracting and retaining their workers.

Web tools (i.e. corporate websites, e-recruiting platforms and, recently, social networks), help companies to implement employer branding and scouting techniques more easily, so that they could be well-recognized as employers and do an active and ongoing staff research.

This paper highlights the advantages of using on-line channels in the recruitment and selection process, with a main focus on the use of social media in the hospitality talent scouting. The aim of this work is to study the data coming from secondary sources, best practices and seminar participations, to outline potentials and limitations of on-line recruiting activities.

The ultimate goal consists in the actual application of Social Recruiting to meet the needs of personnel in Hilton Molino Stucky Venice, a large hotel company in which human resources play an important role, demanding management efforts both in terms of quantitative relevance and qualitative standards.

SOCIAL MEDIA & MARKETING CREARE RELAZIONI PER AUMENTARE NOTORIETÀ, FIDELIZZAZIONE E APPARTENENZA ALLA STRUTTURA RICETTIVA Il caso BHR di Treviso

di Mirka Spader¹

7.1 INTRODUZIONE

Con la nascita e la rapida diffusione dei social network, le nuove tecnologie e il mondo del web 2.0 stanno cambiando e amplificando la loro offerta, legata a nuove metodologie e nuove forme di vita sociale.

I social network, quali ad esempio Facebook, Twitter, Youtube, si sono diffusi in tempi rapidissimi, dando la possibilità a chi prima era poco incline all'uso del computer o della tecnologia in genere, di accedere ad un nuovo modo di stabilire e mantenere relazioni con le persone, diventando parte della cosiddetta "rivoluzione sociale" che attraversa il nostro tempo.

La rete sociale rende possibile incontrare virtualmente amici, parenti e conoscenti lontani, oppure con cui non si avevano contatti da molto tempo, ad esempio ex compagni di scuola, o ex colleghi di lavoro.

Dopo una prima ostilità nei confronti dei social network, dovuta forse in parte alla scarsa conoscenza delle potenzialità del mezzo, anche le aziende, e in particolar modo le aziende del settore ricettivo, si stanno aprendo a questa realtà, fatta di post, tweet, foto e video, che permettono di interagire con un pubblico molto più ampio di quello che sono i normali visitatori del sito web ufficiale, oppure dei clienti, abituali e potenziali.

L'approccio fatto dalle aziende verso i social network è di tipo promozionale, legato al piano di marketing tradizionale, dove i social network diventano un nuovo mezzo di diffusione e promozione delle iniziative aziendali, con un costo relativamente basso².

A questo proposito sorgono spontanee alcune domande, che si riferiscono alle potenzialità dello strumento che le nuove tecnologie ci hanno portato, ovvero i social network: siamo veramente in grado di sfruttare appieno le sue funzioni e gli strumenti offerti? Per quanto riguarda le azioni di marketing ad esso collegate, quale ruolo assumono i social network nelle varie campagne che un'azienda

¹ Referente aziendale: Anna Scotton, BHR Treviso Hotel

² Event Report (2013, Aprile 04). *Come cambia il marketing: dalle 4P del prodotto alle 4C del cliente*. Tratto il giorno Settembre 12, 2013 da Event Report: http://www.eventreport.it/stories/mercato/85782_come_cambia_il_marketing_dalle_4p_del_prodotto_alle_4c_del_cliente/

prevede di svolgere e in che modo possono aiutare l'incremento della notorietà e delle vendite? Infine uno sguardo deve essere rivolto alle caratteristiche intrinseche del social network, che portano ad un corretto uso e gestione dello strumento e soprattutto alla scelta della rete sociale più appropriata da sfruttare, sulla base degli obiettivi fissati dall'azienda. Essere sociali o non esserlo, ovvero entrare o meno a far parte dei social network, aprire un profilo, pubblicare contenuti e diffonderli, deve essere una scelta ponderata dall'azienda, poiché come ogni altra scelta aziendale ha con se dei pro e dei contro da non sottovalutare³.

L'obiettivo è dimostrare come, nelle imprese ricettive, i social media possano essere uno strumento per diffondere la notorietà della struttura e le sue iniziative; un incentivo a creare e rafforzare la relazione col cliente, e in ultima istanza come il rapporto azienda-dipendente possa risentirne e in che modo possa essere interpretato l'uso dei social per fortificare l'appartenenza all'azienda.

Bisogna ricordare che a monte dei social network ci sono persone, con i propri interessi, le proprie passioni e le proprie esperienze, che decidono di condividere la propria realtà in rete con gli amici o follower.

Questo elaborato nasce da uno stage svolto in un albergo di categoria 4 stelle Superior nella zona di Treviso, affiliato a una catena internazionale. Il mio studio si è rivolto inizialmente a capire gli obiettivi alla base della "vita sociale" della struttura; in seguito l'osservazione si è rivolta ad una attività quotidiana di ascolto delle varie conversazioni degli utenti della rete e la pubblicazione di contenuti sulle pagine appartenenti all'azienda, con particolare attenzione al successo o insuccesso dei vari contenuti diffusi, misurato in termini di numero di visualizzazioni.

Il lavoro quotidiano di osservazione delle interazioni ha portato ad una programmazione dei contenuti da diffondere, suddivisi in base agli obiettivi predefiniti e alla tipologia di contenuti, video, foto, eventi, inserendo all'interno della programmazione contenuti di carattere promozionale delle varie attività, momenti della quotidianità in azienda, spunti di attualità e curiosità.

7.2 SOCIAL NETWORK: DA MONOLOGO A DIALOGO

I social network o media sociali, come vengono definiti, sono delle applicazioni informatiche del web 2.0 che permettono la generazione di contenuti e l'interazione tra gli utenti che hanno accesso alla rete⁴.

Si caratterizzano per la possibilità offerta agli utenti della rete di apportare contenuti in essi e di condividerli con altri, favorendo quindi il passaggio da monologo (da uno a molti) a **dialogo** (da molti a molti), stimolando un nuovo

³ Event Report. (2013, Giugno 06). *Il futuro del Marketing è collaborativo: 5 passi verso un nuovo rapporto con i clienti*. Tratto il giorno Settembre 12, 2013 da Event Report: http://www.eventreport.it/stories/mercato/87785_il_futuro_del_marketing_collaborativo_5_passi_verso_un_nuovo_rapporto_con_i_clienti/

⁴ Wikipedia. (2013, Agosto 20). *Social network*. Tratto il giorno Settembre 2013 da Wikipedia: http://it.wikipedia.org/wiki/Social_network

modo di apprendere, leggere e condividere qualsiasi tipo di informazione e contenuto. Si parla quindi di social media come **user generated content** (UGC), cioè di contenuti generati dagli utenti.

Il grande contributo delle reti sociali è stato quello di aprire, da un lato, il mondo della tecnologia, e dall'altro un nuovo modo di fare relazione a persone che prima non erano interessate, raggiungendo un target di pubblico con diverse fasce d'età, diverse provenienze, diversi background culturali.

I social media si differenziano per delle loro caratteristiche intrinseche e per le loro funzionalità di base, permettendo l'interazione tra gli utenti con diverse modalità di fruizione.

Il social network più diffuso in Italia è Facebook, seguito poi da Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram. Facebook si presenta come uno dei social network più evoluti, con le modalità di fruizione e le funzionalità proprie di un sito web, con una grafica semplice e un sistema di gestione del profilo molto intuitivo⁵.

Per le aziende è molto importante tracciare un profilo dell'utente medio del social network, perché questo permetterà loro di capire quali sono gli interessi principali, le abitudini e il modo di relazionarsi dell'utente, dando così modo all'azienda di imprimare una propria strategia di comunicazione.

7.3 SOCIAL MEDIA & MARKETING

Il web 2.0, le nuove tecnologie informatiche e le piattaforme sociali hanno messo a disposizione delle aziende una nuova dimensione dove poter affrontare le sfide del marketing, accanto alle modalità tradizionali.

Social Media Marketing è quel segmento del marketing che si occupa di generare visibilità su social media, comunità virtuali e aggregatori 2.0. Il Social Media Marketing racchiude una serie di pratiche che vanno dalla gestione dei rapporti on-line all'ottimizzazione delle pagine web fatta per i social media (SMO, Social Media Optimization)⁶.

La caratteristica principale delle piattaforme sociali è che la proprietà delle stesse non è dell'azienda o della persona che crea il profilo, ma esse sono comunque identificate come un mezzo per instaurare relazioni e generare conversazioni con gli utenti/consumatori. Attraverso il corporate blog o i siti di social networking si instaurano delle relazioni one-to-one che avvicinano il mittente con il destinatario, riportando la dimensione del marketing da uno a molti a uno a uno, riducendo la distanza e aumentando lo scambio di opinioni e pareri, che potranno influenzare le successive strategie dell'azienda.

Il social media marketing è quindi caratterizzato da una nuova modalità di interazione tra azienda e consumatore, per ottenere feedback, recensioni e commenti, utili per stimolare la notorietà e la fidelizzazione all'azienda. La portata

⁵ Cosenza, V. (s.d.). *Vincos blog*. Tratto il giorno Settembre 2013 da Vincos blog: <http://vincos.it/osservatorio-facebook/>

⁶ Wikipedia. (2013, Agosto 20). *Social network*. Tratto il giorno Settembre 2013 da Wikipedia: http://it.wikipedia.org/wiki/Social_network

di questo fenomeno è ancora oggetto di studio e costituisce una novità rispetto alle tradizionali modalità e strumenti del marketing.

7.4 SOCIAL CONTENT & ENGAGEMENT

I social network non sono tutti uguali né equivalenti: le aziende, qualora decidessero di cimentarsi nel mondo dei social media, dovrebbero prima di tutto individuare il target di potenziali clienti al quale ci si vuole rivolgere, scegliere il social network più adatto al tipo di messaggio e i contenuti che si vogliono diffondere.

Al giorno d'oggi anche le aziende più piccole accedono al mondo dei social network aprendo un proprio profilo e diffondendo i contenuti e le proprie attività, diffondendo spesso anche contenuti dai temi più disparati, senza un filo conduttore e talvolta senza programmazione.

La gestione della presenza sulle diverse piattaforme è diventato ormai un lavoro articolato e complesso, soprattutto per le aziende che non sono dotate di personale dedicato e competente. La prima regola per una maggiore efficacia nella gestione dei vari social network è la pianificazione.

L'improvvisazione infatti fa perdere tempo ed efficacia nella strategia, che al contrario se ben pianificata ottimizza gli sforzi: bisogna infatti programmare le attività che si intende svolgere durante il giorno e dare un tempo limite per l'esecuzione⁷.

Engagement è la parola chiave, infatti, per qualunque azienda voglia usare i social media in modo efficace. Engagement è *coinvolgimento, condivisione dei diversi contenuti postati in rete*.

Ma non è semplice creare il coinvolgimento con il proprio target attraverso il social network: non esiste infatti una ricetta ideale, un metodo infallibile, ma molti sono gli ingredienti fondamentali:

- Obiettivi ben definiti, per sapere quali risultati si vogliono ottenere attraverso l'engagement;
- Conoscere il proprio target di riferimento, per inviare contenuti mirati;
- Una strategia multicanale, per presidiare i luoghi dove il target interagisce;
- Non mollare la presa, ma provare e riprovare fino a che non si trovano le "corde" della community cui ci si vuole rivolgere⁸.

Non bisogna inoltre dimenticare l'importanza dei contenuti che si vuole comunicare: devono essere adatti al canale che si è scelto di presidiare, infatti ciò che può funzionare per uno non può essere adatto per l'altro.

Misurare l'efficacia dei contenuti che si diffondono in rete però non è così automatico. I contenuti diffusi infatti servono ad aumentare la visibilità e

⁷Event Report. (2013, Marzo 28). *Social media: come gestire la presenza dell'azienda su 6 piattaforme in 30 minuti al giorno*. Tratto il giorno Settembre 12, 2013 da Event Report: http://www.eventreport.it/stories/mercato/85679_social_media_come_gestire_la_presenza_dell_azienda_su_6_piattaforme_in_30_minuti_al_giorno/

⁸Event Report. (2013, Luglio 11). *Engagement: come costruire post efficaci sui 4 social media del momento*. Tratto il giorno Settembre 12, 2013 da Event Report:

l'autorevolezza del proprio brand, per questo si parla anche di *content marketing*. I contenuti devono essere di qualità ed attrarre più pubblico possibile.

Secondo l'agenzia americana Brandpoint ci sono tre fattori dai quali è possibile analizzare la bontà dei contenuti diffusi in rete: consapevolezza, condivisione e conversione.

Consapevolezza è la tanto citata "awareness", cioè la visibilità che un brand, un prodotto o un servizio hanno presso i propri clienti potenziali: tanto più grande è il target raggiunto, tanto più efficace è l'awareness innescata dal contenuto.

Il secondo fattore è la condivisione, cioè il tasso di engagement innescato dal contenuto tramite commenti, link, condivisioni, download.

In ultima istanza la conversione si attua qualora un utente fornisca i propri dati personali oppure effettui un acquisto on-line.

Alla fine di queste tre operazioni il cerchio si chiude e si innesca il passaparola, attraverso la condivisione della propria esperienza del brand su blog, social o community⁹.

7.5 IL CASO: BEST WESTERN PREMIER BHR TREVISO HOTEL

Best Western Premier Bhr Treviso Hotel è una moderna struttura alberghiera, 4 stelle Superior, inserita in catena Best Western, con il prestigioso riconoscimento di categoria Premier, situata a pochi chilometri dal centro storico e dall'aeroporto "Antonio Canova" di Treviso.

Progettata con le più moderne attrezzature strutturali e tecnologiche, la struttura dispone di 133 camere, centro Wellness & Fitness, Ristorante, Bar, parcheggio e centro congressi, con 13 sale modulari dotate di luce naturale, capaci di ospitare sino a 1.200 persone comodamente sedute.

L'arredamento interno della struttura e la scelta dei colori richiama un attaccamento al territorio in cui è ben inserita, cioè l'area dell'Italia del Nord Est e in particolare della Marca Trevigiana, caratterizzata da una cultura millenaria e tradizioni locali ancora molto vive, nonché una produzione manifatturiera e agricola di rilievo.

La struttura si è approcciata al mondo dei social media attraverso l'apertura di quattro pagine ufficiali sul canale di Facebook, intestate alle diverse attività di cui la struttura si compone.

Le quattro pagine perseguono obiettivi specifici, che riguardano la singola attività di appartenenza, ad esempio BHR TREVISO HOTEL è la pagina ufficiale della struttura alberghiera, DiVino Osteria Trevigiana è la pagina sull'attività del ristorante, Gioja Lounge Bar è la pagina con le iniziative del bar e Chez Vous By DiVino Osteria Trevigiana è la pagina relativa al servizio di cucina da asporto del

http://www.eventreport.it/stories/mercato/88839_engagement_come_costruire_post_efficaci_sui_4_social_media_del_momento/

⁹Event Report. (2013, Luglio 30). *Content marketing: ecco le 3C che ne misurano l'efficacia*. Tratto il giorno Settembre 12, 2013 da Event Report: http://www.eventreport.it/stories/mercato/89386_content_marketing_ecco_le_3c_che_ne_misurano_l'efficacia/

ristorante, dove vengono diffusi contenuti principalmente di tema culinario o alimentare.

Le pagine hanno uno scopo comune che è quello di diffondere le varie attività che vengono attivate e realizzate all'interno della struttura e all'esterno, quali partecipazioni a fiere, eventi, partnership.

Dopo un primo periodo di osservazione e di studio dei vari contenuti pubblicati in rete, si è proceduto alla programmazione giorno per giorno, pagina per pagina, dei vari contenuti, scelti sulla base del successo o insuccesso delle informazioni pubblicate precedentemente.

I contenuti non sono tutti efficaci e devono suscitare l'interesse dell'ascoltatore, cioè il pubblico che si vuole raggiungere: quelli che generano più engagement sono immagini che riguardano la quotidianità della struttura, con i suoi dipendenti e la sua operosità.

L'azienda ha da poco aperto un proprio blog aziendale, con la finalità di promuovere non solo la propria azienda e le proprie attività, ma le attività, eventi e manifestazioni che vengono organizzate per promuovere la destinazione turistica di Treviso.

Il blog fatica a crescere e a diffondersi e soprattutto manca ancora di interazione con gli utenti del web. Per cercare di far conoscere il blog è stato inserito il logo col link diretto all'interno del sito istituzionale e vengono periodicamente postati alcuni dei suoi contenuti su Facebook e cliccato "Mi piace" dalle pagine dell'albergo. Ma questo ancora non basta.

7.6 UNO SGUARDO A FACEBOOK INSIGHT

Facebook offre la possibilità di monitorare l'andamento della propria pagina aziendale, attraverso una serie di statistiche, chiamate Insight, dalle quali è possibile estrapolare alcune informazioni e spunti per comprendere la bontà e il successo della propria azione "sociale".

Tra i grafici che Facebook elabora dalla creazione della pagina, uno dei più interessanti è quello che monitora l'andamento dei "Mi piace" che vengono cliccati sulla pagina, nel quale si evince anche l'origine dei vari like, se spontanei o a pagamento, attraverso delle campagne pubblicitarie.

Facebook, sulla base dei contenuti che vengono pubblicati sulla pagina, elabora un panoramica, individuando quali sono i post, ovvero i contenuti pubblicati, che hanno avuto più successo, mettendo in risalto il successo delle immagini quali veicolo di informazioni e di coinvolgimento con gli utenti, in quanto l'immagine si ricollega a sentimenti, emozioni, esperienze che possono essere comuni a più utenti.

Facebook, inoltre, traccia un profilo di genere e di età degli utenti collegati alla pagina, aiutando così il gestore della pagina ad individuare i contenuti migliori sulla base della conoscenza di quale sia il suo target di riferimento: se in maggior parte donne, oppure maschi, con un'età compresa tra 35 -44 anni oppure un over 55 o un under 18.

Graf. 1 - Facebook Insight Pagina Bhr Treviso Hotel



Fonte: Archivio fotografico BHR Treviso Hotel

Un altro campo di studio preso in considerazione dagli Insight di Facebook è la provenienza e la lingua parlata dagli utenti collegati alla pagina determinando, anche in questo caso, la programmazione dei contenuti da diffondere, cercando di ampliare il bagaglio linguistico e culturale della pagina stessa, in modo da raggiungere un pubblico più vasto.

Graf. 2 - Facebook Insight Pagina Gioja Lounge Bar

Informazioni geografiche e lingua
 La posizione stimata delle persone a cui piace la tua Pagina e la loro impostazione della lingua preferita.

Paese	Numero di fan	Città	Numero di fan	Lingua	Numero di fan
Italia	295	Treviso, Veneto, Italy	97	Italiano	291
Stati Uniti d'America	2	Venice, Veneto, Italy	12	Inglese (USA)	5
Ecuador	1	Montebelluna, Veneto, Italy	10	Inglese (Regno Unito)	4
Moldavia	1	Padova, Veneto, Italy	7	Spagnolo	1
Iran	1	Istria, Veneto, Italy	6	Indonesiano	1
Sudafrica	1	Mestre, Veneto, Italy	6	Tedesco	1
Argentina	1	Bassano del Grappa, Venet...	5	Polacco	1
Regno Unito	1	Jesolo, Veneto, Italy	5		
Bahamas	1	San Biagio di Calabria, Venet...	5		
Indonesia	1	Vicenza, Veneto, Italy	5		
Altro					

Fonte: Archivio fotografico BHR Treviso Hotel

Questi grafici sono un ottimo punto di partenza per un'osservazione più accurata ed effettuata su un lasso di tempo definito, perché Facebook possa diventare da semplice strumento di relazione a oggetto di studi e ricerche più approfondite, su diversi fronti.

7.7 CONCLUSIONI

Entrare a far parte della rete sociale e diventare quindi un soggetto sociale deve essere per le aziende una scelta da ponderare con molta attenzione.

Il social network e la loro dimensione sociologica e psicologica sono ancora oggetto di studi e ricerche, poiché alla loro base ci sono le persone con i loro interessi e loro preferenze, nonché le loro esperienze, che vengono trasposte nella rete e condivise con un pubblico molto vasto.

Parlare di social network marketing per le aziende non deve quindi limitarsi ad essere un mero strumento di promozione, ma uno strumento efficace per creare nuove relazioni con clienti e personale e rendere più stabili quelle già esistenti, formando del personale competente e dedicato.

Non bisogna dimenticare infatti che il lavoro redazionale dei social network e di quello che ci sta alla base non è un lavoro di poco conto ma si tratta di un incarico che deve essere programmato, gestito e ascoltato. In rete si crea infatti un "rumore", cioè conversazioni, messaggi e informazioni che vengono diffusi nella rete, creando una confusione e dispersione. Per riuscire a raggiungere un pubblico sempre più ampio, capire i suoi interessi, passioni e preferenze, la struttura alberghiera deve organizzare questo "rumore" e codificarlo, in modo da proiettare i messaggi nella rete, minimizzando il rischio di dispersione¹⁰.

Se i social network siano un'opportunità o una minaccia per l'azienda ancora non è cosa facile da definire, ma sicuramente, grazie ai dati raccolti con l'osservazione sul campo, possono diventare una base per lo sviluppo in termini di accrescimento della partecipazione e dell'appartenenza dei dipendenti in primis, e clienti poi, generando consigli e miglioramenti per la strategia aziendale.

¹⁰ Event Report. (2013, Luglio 23). *Storytelling: come farsi ascoltare nel rumore della rete e raggiungere un pubblico sempre più distratto*. Tratto il giorno Settembre 12, 2013 da Event Report:

http://www.eventreport.it/stories/mercato/89186_storytelling_come_farsi_ascoltare_nel_rumore_della_rete_e_raggiungere_un_pubblico_sempre_pi_distratto/

Social media & marketing
Creating a strong relationship, reputation and belonging to the hotel
The case of BHR - Treviso

The main topic of this work is the role of social network in the marketing strategy of a company, especially a hotel. Social network has become a big presence on the social identity of the people during all the day, where people can share images, links, and videos with the others on the web. Facebook, Twitter, LinkedIn and all the others social networks represent both an opportunity and a big challenge for companies who choose to be "social", that is to be present in one or more social network.

To reach this purpose, a company has to know and understand the main characteristics of the social networks and their functions. The second step of the program is to select the suitable social network for the message the company want to spread over the net.

Engagement is the key word of the social media platform, because it allows to create involvement and content sharing.

Social media marketing is characterized by a new way to create a dialogue between a company and its customers, establishing a one-to-one relation, to obtain feedback and comments.

The case study of this work is a new 4 stars Superior hotel, BEST WESTERN PREMIER BHR Treviso Hotel, with 133 rooms and a congress center, located near the "Antonio Canova" Airport and the city center of Treviso. After a first period listening the "noise", that is all the information, messages and contents loses on the net, showing the success or failure of a content, the observation proceeded with an editorial plan, describing, day by day, the contents that will have been published in the official pages on Facebook; including the promotion of the activities and events of the hotel restaurant, bar, the promotions and offers of the hotel.

The importance social networks assume in the marketing strategy of a company is related to the role they have in order to create a strong relationship with the users of the net and to increase the reputation of a brand and the sense of belonging of the employees to the company.

In fact the sense of belonging of the employees to the working place is a significant aspect in order to make a sense of wellness and respect to the competence and work of people, generating an increase of sales and marketing promotion.

Another aspect a company has to remember when it decides to become social, is that planning and controlling the social activity in social network is essential to be active and listened by the users.

RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO 2011-2012 – XVIII edizione

A cura di E. Becheri e G. Maggiore
Edizioni Franco Angeli - 2013
ISBN 978-88-204-0895-4



Ad un'edizione della B.I.T. di Milano che ha reso ancor più palese le difficoltà di quel macro-settore che si identifica nella produzione destinata al turista, del Paese Italia, di una fiera una volta indiscusso punto di riferimento (di contrattazione, di incontro, di analisi del fenomeno e dei mercati, di presentazione di ambiti territoriali e di offerte) per migliaia di operatori e per decine e decine di migliaia di visitatori, è stato presentato il XVIII Rapporto sul Turismo Italiano.

Pubblicazione che, come ebbe a dire alcuni anni or sono Piero Barucci che con Paolo Costa nel 1984 diede avvio al Rapporto, vive grazie al volontariato di decine di ricercatori universitari e non coordinati da Emilio Becheri, un

idealista d'altri tempi che ormai ha inscindibilmente legato il suo nome all'opera e viceversa.

Anche quest'ultima edizione è realizzata da Mercury e IRAT-CNR in collaborazione con l'Agenzia-Enit, l'ISTAT, la Banca d'Italia, il Ciset e l'Isnart, con il patrocinio del Ministero per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport. Ripropone una formula ormai sperimentata: una prima parte dedicata a "Statistiche ed economia", una seconda a "Imprese e servizi", una terza a "La competitività delle destinazioni", una quarta a "Turismi e mercati" e

infine, la quinta, a "Istituzioni e Turismo", complessivamente 620 pagine. Ciascuna parte comprende dei temi ricorrenti e dei focus, approfondimenti su aspetti specifici, magari congiunturali o, come nel caso della IV sezione, attinenti turismi di nicchia.

Le Considerazioni Finali partono da alcuni concetti "classici" per il gruppo di lavoro, forse poco conosciuti, comunque spesso poco considerati tra chi opera nel pubblico e anche nel privato: "Il turismo è un mercato di tanti mercati, ognuno dei quali con proprie regole comportamentali [...]. Il turismo è un insieme di prodotti e di territori che si incrociano tra loro e portano all'individuazione di prodotti-territorio che nella maggior parte dei casi sono assai diversi nella percezione del cliente-turista rispetto al residente [...] e tra le istituzioni e il mercato". Seguono alcune considerazioni così come emerse dai diversi contributi:

- nonostante le previsioni funeste, il 2011, dati ISTAT, risulta un anno record, +5% degli arrivi e +3% delle presenze;
- la positiva performance è determinata dalla componente estera;
- permangono forti criticità frutto della forte stagionalità, di una discutibile qualità delle strutture ricettive, di una scarsa integrazione tra le politiche ai diversi livelli di governo, scarsa valorizzazione del Mezzogiorno, scarsa capacità di approcciarsi ai nuovi mercati, ecc.

Si conclude con una speranza, quella che dal Piano Strategico del Turismo scaturisca un grande dibattito che esalti e faccia comprendere alla politica il grande ruolo del turismo, la più grande attività produttiva del Paese. Speranza che pare non concretizzarsi... ma noi sappiamo che al XVIII seguirà il XIX Rapporto e il lume rimarrà acceso, tra altri naturalmente.

Pio Grollo



DESTINATION GOVERNANCE TEORIA ED ESPERIENZE

A cura di H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich

G. Giappichelli Editore – Torino - 2012

ISBN/EAN 978-88-348-0951-8



Il volume, composto da 480 pagine, raccoglie gli scritti di una trentina tra docenti e ricercatori universitari, consulenti e ricercatori di Istituti diversi. È diviso in due parti, la prima raccoglie una decina di contributi sui “Fondamenti di destination management e di destination governance”, la seconda propone una serie di esperienze, di studio di casi.

Il lavoro edito dalla Giappichelli risulta sicuramente interessante e la lettura può essere ben utile sia a chi si avvicina a queste tematiche, al governo delle destinazioni, sia a chi da tempo studia, discute ed opera in quest’ambito.

Tema, quello della *governance* in ambito turistico, che ha visto nel corso dell’ultimo decennio una significativa elaborazione a livello accademico, recentemente anche una significativa attenzione da parte della politica, almeno di una sua parte. Si veda a questo proposito il “Piano Strategico per lo sviluppo del turismo in Italia” presentato lo scorso febbraio dall’allora Ministro per gli Affari Regionali per il Turismo e lo Sport Piero Gnudi, particolarmente al capitolo 6 “Ripensare la governance del settore”. Peraltro l’attenzione è posta essenzialmente alla governance a livello nazionale,

poco o nulla dice il documento per quanto attiene al governo delle destinazioni. Gli autori del volume qui recensito, invece, affrontano quest'ultimo ambito della tematica, quello locale.

“Le destinazioni turistiche, così come le imprese turistiche, necessitano -si legge nella Presentazione- non solo di essere gestite ma anche di essere governate”. Ancora, “[...] se nell'approccio del *destination management* la competitività di una destinazione turistica si misura nella capacità di far interagire il sistema di offerta turistica locale con determinati segmenti di turisti, definendo strategie di sviluppo e di promozione del prodotto, nell'approccio della *destination governance* assume rilevanza strategica la capacità di saper governare le relazioni favorendo la cooperazione tra gli attori che, a vario titolo, partecipano allo sviluppo della destinazione turistica”.

E su quest'ultimo approccio si cimentano i diversi autori, si sviluppa la discussione dei molti casi presentati.

Rimane all'orizzonte, sullo sfondo, la percezione da un lato delle difficoltà quotidiane che si incontrano ogni qualvolta si cerca di dare applicazione, a dare sostanza al concetto di governo delle destinazioni turistiche, dall'altro la consapevolezza che tali difficoltà non sono un'esclusività dell'ambito del turismo ma purtroppo caratterizzano il Paese Italia nel suo complesso, meglio l'intero “mondo occidentale”. Ciò a fronte di una sempre maggiore percezione del bisogno che peraltro fa fatica a trasformarsi in agire comune, condiviso.

Il Consiglio Regionale del Veneto lo scorso maggio ha licenziato la nuova legge sul turismo e l'art. 9 stabilisce che: “La Regione del Veneto riconosce, valorizza e favorisce il governo delle destinazioni turistiche [...]”. È un'opportunità che ci auguriamo possa essere colta e la lettura di questo testo potrebbe rivelarsi assai opportuna.

Pio Grollo, Stefania Fabiano Di Gregorio

GLI AUTORI

STEFANIA FABIANO DI GREGORIO - stefania@studiotrendtv.it
Ricercatore studioTREND sas

PIO GROLLO - grollo@unive.it - pgrollo@studiotrendtv.it
Docente Università Ca' Foscari Venezia e Direttore studioTREND sas

MARA MANENTE - ciset@unive.it
Docente Università Ca' Foscari Venezia e Direttore Ciset

MARTA MASÈ - mtourism@unive.it
Tutor del Master in Economia e Gestione del Turismo

SUZANNA MILES - smiles@unive.it
Docente Tourism English, Master in Economia e Gestione del Turismo

ERICA MINGOTTO - ericamin@unive.it
Ricercatore Ciset e Tutor Live project Master in Economia e Gestione del Turismo

FEDERICA MONTAGUTI - mtourism@unive.it
Ricercatore senior Ciset e Tutor del Master in Economia e Gestione del Turismo

MICHELE TAMMA - tamma@unive.it
*Professore associato Università Ca' Foscari Venezia
Direttore del Master in Economia e Gestione del Turismo*

MARIANGELA ACOCELLA - mariangela.acocella@gmail.com
*Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset–Università Ca' Foscari Venezia
Laurea Magistrale in Asia meridionale e occidentale: lingue, culture e istituzioni -
Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Lingue e Comunicazione Internazionale – Università degli Studi Roma Tre*

PAOLA D'ERRIGO - paola.derrigo@gmail.com
*Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset-Università Ca' Foscari Venezia
Laurea Magistrale in Scienze delle lingue, storia e cultura del Mediterraneo e dei
paesi islamici - Università degli Studi di Napoli L'Orientale
Laurea in Scienze e tecniche dell'interculturalità mediterranea - Università degli Studi
di Messina*

SALVATORE LONGO MINNOLO - salvo-l@hotmail.it
*Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset-Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Scienze per la comunicazione internazionale - Università degli Studi di
Catania*

MIRKA SPADER - mirka.spader@alice.it
*Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset-Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Progettazione e gestione del turismo culturale - Università degli Studi di
Padova*

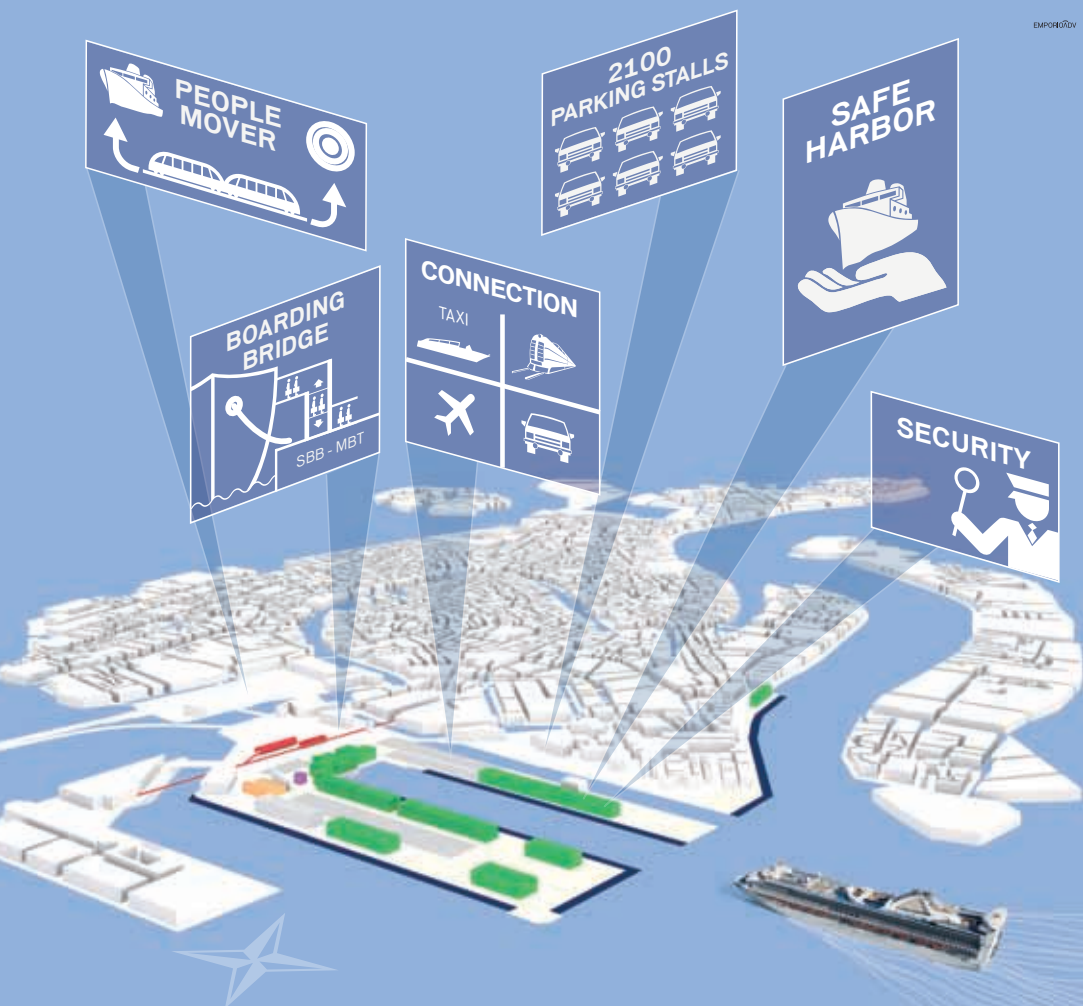
Finito di stampare
da
Arti Grafiche Zoppelli dal 1853
Dossan di Casier (TV)

Ottobre 2013



*Piani di Sviluppo e Ricerche di mercato
consulenze per il Marketing Territoriale
servizi ai Sistemi Economici Locali*

Calmaggiore, 18
31100 – Treviso
Tel. +39 (0)422 591412
studio@studiotrendtv.it
www.studiotrendtv.it



BEST FACILITIES LEAD TO ***VENICE.***



THE ASSOCIATION
OF MEDITERRANEAN
CRUISE PORTS



- 290,000 sq. m of ground area of which 93,000 sq. m of walkable covered spaces
- 3,431 m berth
- 8 multifunctional passenger terminals equipped with boarding bridges
- 5 parks up to 2100 cars
- “People Mover” connecting the Port to the City center
- Easy and fast connections to the International Airport, the railway station and motorway net

Marittima_Fabbricato 248
30135 Venice_Italy
Ph. +39 041 240 3000
Fax +39 041 240 3091
www.vtp.it



VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI S.p.A.