

Accettare qualsiasi pagamento non è mai stato così facile!

Sell&Cash

Scopri come accettare tutti i nuovi pagamenti, in modo semplice e sicuro.

800.88.11.77

unicredit.it

La banca per le cose che contano. 

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali ed economiche dei servizi della gamma Sell&Cash e per quanto non espressamente indicato è necessario fare riferimento ai relativi Fogli Informativi disponibili in tutte le Filiali e sul sito uncredit.it. Servizi venduti da UniCredit tramite le proprie Filiali e dedicati ai propri correntisti.

PER IL SETTORE TURISMO

BEST FACILITIES LEAD TO **VENICE.**



- 290,000 sq. m of ground area of which 93,000 sq. m of walkable covered spaces
- 3,431 m berth
- 10 multifunctional passenger terminals equipped with boarding bridges
- 6 parks up to 2300 cars
- "People Mover" connecting the Port to the City center
- Easy and fast connections to the International Airport, the railway station and motorway net
- Best Clia Cruise Italian Port 2017



VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI S.p.A.

n. 2 - 2018



QUADERNI **2**
di Economia e Gestione del Turismo 2018

QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo

ISSN 2239-7175



REASONS:

1. Biennale (Threshold only 70 rooms)
2. Non-flexible dates of the second lead
3. The second lead asks for 350 rooms which are not available on the 19th
4. Possibility to sell more rooms to leisure clients

L'AULA NELL'IMPRESA

MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

25^A EDIZIONE
AA 2017/18





150
1848
2018
Università
Ca' Foscari
Venezia

CISSET

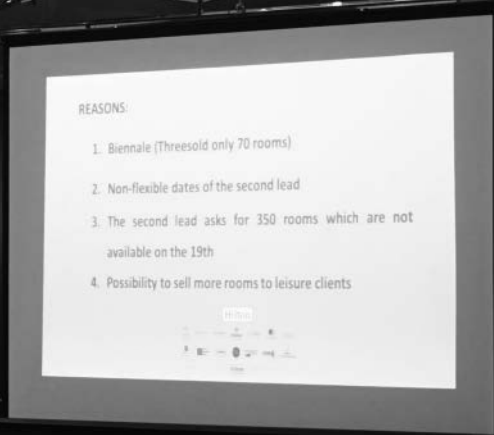


QUADERNI

2

di *Economia e Gestione*
del Turismo

2018



L'AULA NELL'IMPRESA

MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO

25^A EDIZIONE
AA 2017/18



TREVISOTODAY

VENEZIATODAY

QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo

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

ISSN 2239-7175

Numero 2/2018– Speciale Master
L'AULA NELL'IMPRESA
Master in Economia e Gestione del Turismo
a.a. 2017-18 / 25^ edizione

DIREZIONE, REDAZIONE e AMMINISTRAZIONE

Calmaggiore, 18
31100 – Treviso
Cell. +39 349 6000603
www.studiotrendtv.it
quaderni.egt@studiotrendtv.it

DIRETTORE RESPONSABILE

Pio Grollo

COMITATO SCIENTIFICO “Speciale Master”

Chiara Mio – Coordinatrice

Mara Manente

Federica Montaguti

Pio Grollo

REDAZIONE

Stefania Fabiano Di Gregorio

AMMINISTRAZIONE

Ivana Visonà

STAMPA

Centro stampa L'Artegrafica Srl

Via Cristoforo Colombo, 41

31032 - Casale sul Sile (TV)

www.lartigrafica.com

INDICE

EDITORIALE	5
MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO	7
CISET	9
UNICREDIT E CISET. SI RINNOVA LA PARTNERSHIP PER IL SETTORE TURISTICO ITALIANO	11
VENEZIA E IL TERMINAL PASSEGGERI. UN VALORE AGGIUNTO PER LA CITTÀ	13
CONTRIBUTI CISET-MASTER	15
1 DAL MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO AL MONDO DEL DIGITALE: INCONTRIAMO ANDREA DALZOVO, CLASSE MASTER 2009/2010	17
<i>a cura di Andrea Dalzovo</i>	
2 ALLA RICERCA DEL TURISTA RESPONSABILE. LIVE PROJECTS 2018 PER LO SVILUPPO DEL BUSINESS DI ADDIOPIZZO TRAVEL	19
<i>di Federica Montaguti</i>	
3 AL MASTER IL IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO PER LO SVILUPPO DEL TURISMO ETICO. INCONTRIAMO DARIO RICCOBONO DI ADDIOPIZZO TRAVEL, COMMITTENTE LIVE PROJECT 2018	27
<i>a cura di Dario Riccobono</i>	

CLASSE MASTER 2017/2018: CONTRIBUTI	29
4 LA GESTIONE DEI LOST NEI WEDDING EVENTS. IL CASO JW MARRIOTT VENICE RESORTS & SPA <i>di Caterina Basso</i>	31
5 UN'ANALISI DEI PROGETTI PRESENTATI NELL'AMBITO DEL POR FESR 334-C. CONTRIBUTI ALLE IMPRESE PER INVESTIMENTI INNOVATIVI NEL SETTORE RICETTIVO <i>di Cristina Doni</i>	39
6 LE SOLUZIONI DI INTEGRAZIONE DELLE RECENSIONI NELLA HOMEPAGE DEI SITI ALBERGHIERI. QUALI USARE E COME <i>di Giulia Gesuato</i>	47
7 DALL'IMPRESA TURISTICA NASCONO I FIOR. LO STABILIMENTO BALNEARE DI CAPO MELE <i>di Luca Scarpellini</i>	55
8 L'ELEMENTO ESPERIENZIALE COME FATTORE DI DIFFERENZIAZIONE DEL MODELLO DI OSPITALITÀ DIFFUSA <i>di Laura Zampieri</i>	65
CLASSE MASTER 2017/2018	74
RECENSIONI	75
MARKETING 4.0. DAL TRADIZIONALE AL DIGITALE Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan Ed. Hoepli – 2017 <i>A cura di Pio Grollo</i>	77
GLI AUTORI	79

EDITORIALE

di Pio Grollo

Da quasi un decennio i QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo accolgono alcuni Project Work dei corsisti il Master del Ciset-Università Ca' Foscari di Venezia. Da altrettanti anni il volumetto viene presentato e distribuito in occasione della giornata conclusiva, quella dedicata alla consegna dei diplomi.

Il QUADERNO-Speciale Master rappresenta un semplice corollario (ci si passi, una ciliegina sulla torta) all'interno di un momento di festa che vede coinvolti 25 corsisti, 2/300 parenti e amici e alcuni docenti, sponsor, rappresentanti di istituzioni diverse.

Il QUADERNO diventa in quel contesto uno strumento destinato a contribuire a lasciar traccia, in primis ai corsisti ma certo non solo a loro, di un'esperienza formativa certo impegnativa, certo coinvolgente, certo (almeno in alcuni casi) destinata a incidere in modo significativo nel futuro dei giovani.

Il QUADERNO-Speciale Master ed in particolare gli scritti attinenti la metodologia didattica dei *live project* e i conseguenti "casi" affrontati sono stati in questi anni oggetto di attenzione sia a livello degli operatori economici e delle loro associazioni sia da parte di istituzioni scolastiche diverse quali la Rete Nazionale degli Istituti Turistici – sezione Veneto in sede di corsi di aggiornamento dei docenti di Discipline Turistiche ed Aziendali.

In questo QUADERNO n. 2/2018.

Due "interviste" a ragazzi che hanno frequentato il Master, ora il primo, Andrea Dalzovo, è passato "Dal Master in Economia e Gestione del Turismo al mondo del digitale", il secondo, Dario Riccobono, dopo un breve periodo di lavoro in un T.O. veneto è rientrato in Sicilia per "lanciare Addiopizzo Travel, una cooperativa sociale e tour operator che propone turismo etico a sostegno di chi ha detto no alla mafia".

Un contributo di Federica Malaguti che racconta il live project frutto della richiesta del T.O. Addiopizzo Travel "di esplorare le possibilità di vendita e sviluppo del business su diversi canali e per diversi prodotti, dalle escursioni di qualche ora ai tour settimanali. [...]". Conseguentemente "la classe ha lavorato in 6 gruppi, ciascuno dei quali ha preso in carico una delle richieste del committente. [...] I briefs proposti fornivano l'opportunità di lavorare su problematiche tipiche di ogni business turistico, legate appunto alla ricerca di nuovi canali di distribuzione, potenziamento dei servizi, nuovi clienti per ottenere un incremento generale del giro di affari".

I Project Work dei "masterini":

- di wedding tourism si è occupata **Caterina Basso** ed in particolare di "analizzare i motivi legati alla mancata concretizzazione di una richiesta relativa ad un evento wedding, focalizzandosi, tra le varie ragioni, sulla questione legata all'affitto di uno

spazio all'interno della proprietà e le eventuali complicazioni associate alla relativa quotazione”.

- Già nel corso delle attività di live project la classe Master si era occupata per conto di AVEPA di effettuare una prima analisi dei progetti ricevuti e finanziati nell'ambito del bando 334-C per valutare il tipo di innovazione più diffusa al loro interno. **Cristina Doni**, nel corso dello stage presso l'ente strumentale della Regione, ha proseguito il lavoro di ricerca e nel testo qui accluso ne propone le principali risultanze.
- “Questo studio” -enuncia **Giulia Gesuato**- “si pone lo scopo di individuare quale sia il comportamento dell'utente di fronte a diversi strumenti di recensione integrati nei siti delle strutture alberghiere con l'obiettivo di migliorare l'usabilità del sito e in particolar modo individuare la soluzione grafica e la posizione migliori per permettere all'utente di individuare dove può leggere le recensioni e far in modo che la lettura si traduca più facilmente in una prenotazione”.
- Il caso trattato da **Luca Scarpellini** riguarda lo stabilimento balneare Capo Mele. “Lo stabilimento è attivo sul fronte della tutela e rigenerazione dell'ecosistema originario della spiaggia. [...] La caratteristica che rende unica la realtà di questo stabilimento risiede infatti nell'ospitare all'interno dell'area di concessione ben venti specie protette di psammofile (piante delle sabbie) ed altre piante pregiate tipiche della macchia mediterranea”.
- **Laura Zampieri**, analizza la realtà dell'ospitalità diffusa “costituita da una rete di imprese che offre oltre all'alloggio anche servizi turistici diversi e aggiuntivi e nasce specificatamente per queste aree come alternativa all'albergo diffuso [...]”. Il suo lavoro, frutto dell'esperienza di stage, è finalizzato a dimostrare/convalidare che: “Non si tratta di una mera forma di ricettività ma di un concetto di accoglienza volto a far sentire l'ospite un residente temporaneo a tutti gli effetti, vivendo il territorio nella sua unicità e a diretto contatto con i suoi abitanti, sentendosi sempre come a casa”.



MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

Nato nel 1993 dalla collaborazione di Ciset con Università Ca' Foscari Venezia e dal 2003 Master Universitario dell'Ateneo, il Master in Economia e Gestione del Turismo è giunto alla 25ma edizione. Uno dei corsi **più quotati del settore, un percorso formativo** di eccellenza che vanta:

- **700** 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
- **live projects**, progetti di consulenza su committenza reale

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*, progetti *hands on* e *attività field*;
- **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, docenti e allievi internazionali;
- **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 tecnologie e dei social media;
- **Network** - costante contatto con gli ex-allievi, che intervengono anche come testimoni.

Il Direttore
Chiara Mio

Master in Economia e Gestione del Turismo

Villa Mocenigo – Riviera S. Pietro, 83

30034 Oriago di Mira (VE)

www.unive.it/ciset-master

Facebook: Master in Economia e Gestione del Turismo



La Classe Master 2017/2018 nel giardino di Villa Mocenigo © Marta Masè



CISSET

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 a 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 anni, il CISSET ha realizzato oltre 500 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 2017-18, ha raggiunto la venticinquesima edizione. Gestisce inoltre corsi di formazione universitaria e per professionisti del settore ed è ente accreditato per la formazione superiore presso la Regione Veneto.

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

Le affiliazioni

Il CISSET 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 CISSET collabora con Banca d'Italia, con cui ha contribuito alla pianificazione dell'Indagine sul turismo internazionale da e verso l'Italia.

Membri del CISSET sono inoltre presenti in diverse tra le principali organizzazioni internazionali che studiano il mondo del turismo al supporto di politiche per il suo sviluppo.

Mara Manente
Direttore CISSET



CISSET

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 years, CISET carried out more than 500 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 Venice University, the Master course 2017/18 marks its 25th edition. Ciset also coordinates other executive courses and is a professional training centre registered at the Veneto region.

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.

UNICREDIT E Ciset

SI RINNOVA LA PARTNERSHIP

PER IL SETTORE TURISTICO ITALIANO

L'industria del turismo in Italia ha intrapreso un percorso di crescita certificato da molti indicatori e da tutti gli osservatori. Questa tendenza è confermata anche nel 2017: secondo l'ISTAT le strutture ricettive ufficiali italiane hanno registrato 122 milioni di arrivi e oltre 427 milioni di presenze totali, con un aumento rispetto all'anno precedente rispettivamente del 4,5% e 6,0%. Anche le analisi della Banca d'Italia confermano questo momento positivo, registrando quasi 91 milioni i visitatori dall'estero nel 2017, con un giro d'affari del turismo estero stimato in circa 39 Mld di €, in aumento del 7,7% rispetto al 2016.

Questi dati lusinghieri non devono però trarre in inganno: la competizione sullo scenario globale è sempre più forte, con destinazioni turistiche emergenti in forte ascesa, e la domanda turistica, per tipologia di richiesta, provenienza e modalità di interazione, in continua evoluzione. Per questo oggi più che mai tutti i soggetti della filiera turistica devono intensificare il proprio impegno, con investimenti mirati, non solo su strutture e servizi offerti, ma anche in termini di capitale umano.

C'è infatti bisogno di professionalità specifiche, in grado di sviluppare strategie che valorizzino l'unicità dei nostri luoghi e del clima, l'artigianalità ed le eccellenze del Territorio, l'architettura elegante e distintiva. In tal senso è importante l'azione formativa di realtà come il Ciset e UniCredit, rinnovando questa partnership, intende dare un contributo concreto, l'ennesimo, agli operatori del settore.

L'attenzione della Banca nei confronti del comparto turistico si sostanzia infatti in un più ampio progetto, 'UniCredit 4Tourism', caratterizzato da una gamma di servizi e iniziative dedicate che spaziano dall'utilizzo condiviso di indicatori reputazionali turistici alla proposta di soluzioni creditizie *ad hoc*, tarati sui bisogni specifici del settore.

Oltre a ciò UniCredit ha organizzato e promuove tutt'ora in tutta Italia, e nel Triveneto in particolare, momenti formativi e di confronto con i protagonisti della filiera turistica locale sulle prospettive di sviluppo e le potenzialità di uno specifico territorio o sui trend in atto nel settore. Si pensi ai 'Tourism Talk' organizzati con il coinvolgimento contemporaneo di oltre 80 siti turistici di tutta Italia o 'Destinazione Padova', l'evento che ha coinvolto tutti i soggetti, pubblici e privati, della filiera turistica padovana.

In sintesi, UniCredit intende rinnovare e rafforzare il proprio impegno a fianco dell'industria turistica del Bel Paese, nella convinzione che sia cruciale per l'Italia e che i percorsi di crescita già intrapresi possano consolidarsi e trasformarsi in un volano di sviluppo per l'economia nazionale.



VENEZIA E IL TERMINAL PASSEGGERI

UN VALORE AGGIUNTO PER LA CITTÀ

Con oltre 1,7 milioni di passeggeri movimentati nel 2016, il Porto di Venezia si è confermato anche lo scorso anno come uno dei principali *homeport* del Mediterraneo ed una delle destinazioni più ambite negli itinerari delle compagnie di tutto il mondo. A gestire le navi all'interno del porto di Venezia dal 1997 è VTP – Venezia Terminal Passeggeri, società che promuove e sviluppa l'attività passeggeri, rappresentando un esempio di eccellenza nel settore a livello italiano e internazionale, come testimoniano i diversi premi che nel tempo hanno valorizzato l'attività di VTP. Tra questi anche il recente "Miglior porto italiano 2018", assegnato da CLIA (Cruise Lines International Association), associazione che raggruppa le maggiori compagnie armatoriali mondiali. Un'eccellenza riconosciuta, ma frutto di un progetto di sviluppo pluriennale ed una accorta politica di investimenti - 70 milioni di Euro tra il 1997 ed il 2017 – che ha consegnato alla Città di Venezia una struttura, la Marittima, all'avanguardia per efficienza dei servizi, riduzione dell'impatto delle attività portuali sull'ambiente e comfort e sicurezza dei viaggiatori, ma anche un luogo, il Terminal 103, aperto alla cittadinanza ed in grado di ospitare eventi di qualsiasi genere, da congressi a mostre, dalle convention aziendali alle cene di gala.



Anche grazie all'impegno costante di VTP, l'industria crocieristica e quella dei megayacht -quest'ultima gestita da Venice Yacht Pier ("VYP"), partecipata al 100% da VTP- rappresentano oggi una risorsa per l'economia di Venezia e dei suoi cittadini: si calcola infatti che siano oltre 4.500 le persone occupate direttamente o indirettamente sul territorio veneziano nelle circa 200 aziende coinvolte a cui aggiungere l'indotto della nautica da diporto di alta gamma.

All'interno del settore turistico inoltre, il comparto delle crociere nonché quello dei megayacht sono tra quelli in costante sviluppo, con dati incoraggianti di crescita sia nel mercato europeo, sia nelle altre aree del mondo. Un'opportunità per Venezia -che è oggi dotata di uno dei migliori Terminal al mondo per qualità dei servizi offerti, costruito con anni di impegno costante -ma anche un valore aggiunto per l'economia del territorio e dei suoi cittadini.



© Daniele Fregonese



VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI s.p.a.

Venezia Terminal Passeggeri Spa
Marittima Fabbricato 248 - 30135 Venezia (VE)
www.vtp.it

CONTRIBUTI Ciset-Master

DAL MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO AL MONDO DEL DIGITALE INCONTRIAMO ANDREA DALZOVO, CLASSE MASTER 2009/2010

A cura di Andrea Dalzovo



Carta d'identità

Classe '84, di Verona, conclusa la Laurea a Padova decide di trasferirsi a Venezia dove consegue nel 2010 il Master in Economia e Gestione del Turismo di Ca' Foscari e Ciset.

Si trasferisce quindi a Milano per lavorare come consulente per una importante azienda americana nel settore del turismo. L'anno successivo entra nel gruppo Schibsted Media, prima come marketing specialist, poi come business analyst per InfoJobs Italia.

Nel 2014 approda come analista organizzativo in CheBanca! – Gruppo Mediobanca, dove si occupa di Acquisizione e Monetica.

Socio fondatore del Club Tourism Alumni, dal 2015 è nel Comitato Direttivo di Ca' Foscari Alumni a Milano e dal 2018 anche nel Consiglio Direttivo Alumni Ca' Foscari.

Incarico professionale: Analista Organizzativo in CheBanca! - Gruppo Mediobanca.

Originario di: Verona.

Dove hai studiato: Università degli Studi di Padova e Master in Economia e Gestione del Turismo Università Ca' Foscari di Venezia e Ciset,

Perché un Master e perché il Master Ciset

Ho scelto un Master per completare il mio percorso universitario perché ritengo che offra un livello di insegnamenti pari ad una laurea magistrale ma con più flessibilità, in termini di scelta, del "futuro" percorso professionale nel turismo che in Italia è, economicamente, un settore da 100 miliardi di euro (dati 02/2018). Nello specifico la scelta del Master Ciset è dovuta a due motivazioni: la prima è che la faculty è composta prevalentemente da professori dell'Università Ca' Foscari (Economia, Management), affiancati da numerosi testimoni aziendali; la seconda è che, rispetto all'unico altro Master di livello nel settore, prevede 1 anno full immersion anziché lezioni solo nei weekend.

Ricordi il tema del tuo project work?

"Turismo 2.0" - Nel 2010 Adriano Meloni mi scelse per lavorare nella sua società di consulenza nel settore del turismo. Fornivamo consulenza in ambito Marketing, E-Commerce, Loyalty alle più importanti multinazionali del turismo (es. Orbitz, Ebookers/Expedia..). Il mio project work verteva sulla metodologia e la strumentazione utile, in ottica consulenziale (nel 2009 eravamo i primi), per il cosiddetto turismo 2.0.

Raccontaci il dopo Master

Dopo il Master ho costruito, con le skills e gli insegnamenti ricevuti, un percorso professionale improntato sull'ambito economico-digitale declinato su differenti settori (turistico, servizi, bancario). Partendo dalla consulenza, i passi successivi sono stati caratterizzati dalla ricerca di nuove frontiere e ambiti in cui mettermi in gioco. Passando da Schibsted Media Group (prima come Marketing Specialist poi come Business Analyst in InfoJobs Italia), sono approdato in CheBanca! - Gruppo Mediobanca, dove mi occupo di Acquisizione digitale, Monetica e, da qualche mese, anche di implementazione di processi tramite Robot Process Automation.

Che competenze servono per fare il tuo lavoro? Ti sono stati utili i contenuti del corso?

Per fare il mio lavoro serve avere un giusto bilanciamento di logica e creatività. La logica è la base per eseguire un re-engineering di processo che apporti valore aggiunto, la creatività è invece fondamentale per "vedere" il processo con un'ottica innovativa, diversa, e quindi apportare quel *plus* che la mera logica non è in grado di fornire. Sicuramente anche flessibilità, resilienza e il continuo studio sono altre caratteristiche da far proprie, in generale. Gli insegnamenti del Master sono stati fondamentali nel mio percorso professionale: Pianificazione e Controllo, Marketing, Economia, Informatica, Inglese, per citarne alcuni, sono declinabili su tutti i settori e forniscono una base di competenze che considero molto importante.

Parlaci del coinvolgimento in Ca' Foscari Alumni

Nel 2010, dopo il Master, ho cercato di riunire sui social (Linkedin in primis) ex-Masterini, professori e manager, con l'obiettivo di valorizzare l'esperienza che ci ha unito nelle oltre 20 edizioni del Master. Nel 2015 sono entrato nel Comitato Direttivo milanese di Alumni Ca' Foscari (CaFoscariMi) punto di riferimento per tutti gli Alumni che scelgono di vivere, lavorare o passare per Milano. Infine, nel 2018 sono stato eletto nel Consiglio Direttivo di Alumni Ca' Foscari, un'avventura piena di sfide ma, sono sicuro, anche di grandi soddisfazioni. Alumni, come associazione, ma soprattutto come "sentimento comune", è fondamentale! Abbiamo condiviso gli stessi professori, gli stessi spazi, le stesse emozioni, chi meglio di un Cafoscarino può aiutare un altro Cafoscarino?!

Cosa consigli a chi si appresta a frequentare il Master?

Divertitevi e studiate. È fondamentale guardare al Master come il punto di inizio del proprio percorso professionale. Il futuro è nelle vostre mani.

ALLA RICERCA DEL TURISTA RESPONSABILE LIVE PROJECTS 2018 PER LO SVILUPPO DEL BUSINESS DI ADDIOPIZZO TRAVEL

di Federica Montaguti

2.1 INTRODUZIONE

Dopo due anni dedicati alla comunicazione e distribuzione online, B2B e B2C, e alla user experience, i live projects 2018 si affacciano su due temi diversi: lo sviluppo del business per un'agenzia di viaggi incoming con caratteristiche molto particolari, da un lato, e l'analisi dei progetti presentati per un bando regionale sull'innovazione nel settore hospitality, dall'altro.

I live projects sono attività di apprendimento esperienziale in cui gli studenti del Master svolgono la funzione di consulenti per imprese, destinazioni, istituzioni e agenzie pubbliche: i clienti della classe 2017-18 sono stati il tour operator siciliano Addiopizzo Travel e AVEPA - Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura, ente strumentale della Regione del Veneto per svolgere le funzioni di organismo pagatore, cui la Regione ha inoltre affidato lo svolgimento di funzioni di monitoraggio dei flussi finanziari relativi ad alcuni fondi strutturali dell'Unione europea.

Addiopizzo Travel - APT, che ha tra i soci fondatori un ex allievo Master, Dario Riccobono, ha chiesto agli studenti di esplorare le possibilità di vendita e sviluppo del business su diversi canali e per diversi prodotti, dalle escursioni di qualche ora ai tour settimanali. AVEPA ha invece invitato la classe ad analizzare i progetti presentati nell'ambito del bando della Regione Veneto dedicato agli investimenti innovativi nel settore ricettivo turistico (Bando 334-C) per capire quali fossero i progetti più innovativi, che tipo di innovazione prevalesse e dare quindi dei consigli in vista delle successive aperture del medesimo bando o di altri affini. Poiché approccio metodologico e risultati di questo secondo lavoro vengono ripresi e trattati in un capitolo successivo, dedicato ad un'estensione dell'analisi dei progetti fatta durante un periodo di stage in AVEPA, questo contributo si concentra sulle attività svolte per il committente siciliano.

2.2 LA COMMESSA DI ADDIOPIZZO TRAVEL: OPPORTUNITÀ DI DISTRIBUZIONE E DI SVILUPPO DEL BUSINESS SU DIVERSI SEGMENTI

Addiopizzo Travel è un progetto nato nel novembre 2009 in seno all'Associazione Addiopizzo. Oggi è una cooperativa sociale e tour operator che propone turismo etico in Sicilia, utilizzando per organizzare i suoi tour e vacanze solo fornitori che non pagano il pizzo alla mafia. In questo modo Addiopizzo Travel si fa garante presso i suoi clienti che non un soldo di quanto da loro speso andrà alla criminalità organizzata.

Attualmente il segmento prevalente di domanda di questo operatore è il turismo scolastico, da cui l'idea proposta alla classe, ossia studiare canali, soluzioni di

comunicazione ed eventualmente aggiustare i prodotti proposti per sviluppare ulteriormente il fatturato e il numero di passeggeri movimentati su target/prodotti non altrettanto consolidati.

In particolare, APT ha chiesto:

- strategie per migliorare le performance del servizio di booking B2C, che consente al cliente finale di scegliere e prenotare una camera presso una delle strutture ricettive della rete di APT;
- identificazione di mercati prioritari, intermediari più adatti e delle relative azioni di contatto per la vendita di tour settimanali a tour operator o agenzie viaggi in Europa e America;
- definizione dei mercati prioritari, intermediari e delle relative azioni di contatto per la vendita di tour in bicicletta;
- strategie per incrementare vendita e comunicazione per i tour weekend e settimanali rivolgendosi B2C a turisti responsabili o a segmenti affini come gli acquirenti di prodotti del commercio equo-solidale ed alle agenzie/reti di agenzie che trattano questi clienti Italia;
- azioni per incrementare le vendite delle escursioni giornaliere proposte a Palermo;
- miglioramento ed ampliamento della collaborazione con le università straniere e con i docenti, per far sì che includano nella propria offerta formativa l'Educational Study Trip proposto da APT.

La classe ha quindi lavorato in 6 gruppi, ciascuno dei quali ha preso in carico una delle richieste di Addiopizzo Travel.

I *briefs* proposti fornivano l'opportunità di lavorare su problematiche tipiche di ogni business turistico, legate appunto alla ricerca di nuovi canali di distribuzione, potenziamento dei servizi, nuovi clienti per ottenere un incremento generale del giro di affari. Permettevano quindi agli allievi di sviluppare competenze tecniche e trasversali sicuramente fondamentali per il loro inserimento lavorativo e di migliorare la qualità dell'apprendimento relativamente a moltissimi concetti e strumenti di management.

La caratteristica distintiva di APT, ossia di essere un operatore che aderisce ai principi del turismo responsabile e che seleziona i suoi fornitori in modo stringente sulla base in primis della loro adesione e pratica di alcuni principi ha messo però i gruppi di fronte a complessità che le medesime commesse da un operatore più generico non avrebbero creato, sia sul fronte dello "sviluppo" della domanda, sia su quello dello sviluppo dell'offerta.

2.3 LA SFIDA DEI CLIENTI: TARGET INAFFERRABILI E SENSIBILITÀ VARIABILI

La complessità che tutti i gruppi hanno dovuto gestire nello sviluppare domanda, ossia incrementare i clienti, B2B o B2C di Addiopizzo Travel, è legata al fatto che APT può trovare maggiori opportunità presso clienti che si riconoscono nei medesimi valori o deve, sugli altri, far leva su sensibilità affini e non dichiarate o avviare azioni di sensibilizzazione.

Nel primo caso, ossia quello di clienti che si riconoscono nei medesimi valori, il problema che si è posto alla classe è quello che i cosiddetti "turisti responsabili" sono apparsi immediatamente come un target dai contorni sfocati, difficile da quantificare, localizzare e raggiungere perché tutte le indagini precedenti ne sottolineavano la natura

liquida, la discrepanza tra valori dichiarati e comportamento effettivo, i diversi riferimenti di appartenenza.

Per i gruppi che avevano il compito di lavorare su una domanda più generica, si poneva tuttavia la questione di come “convincere” un cicloturista olandese o un turista americano non particolarmente attenti a preferire questo tipo di proposta ad altri migliaia di tour, escursioni e servizi in Sicilia. Se infatti chi dichiara un’appartenenza a certi valori poi attua comportamenti incoerenti, gli allievi si sono trovati a dover capire se e come fare a persuadere il turista qualsiasi a preferire magari una certa area della Sicilia ad un’altra, una soluzione ricettiva un po’ più scomoda piuttosto che quella confortevole che desidera, un prezzo magari più alto e comunque porlo di fronte al problema quando cerca l’evasione della vacanza. Questo valeva tanto per i clienti B2C quanto per gli intermediari, che a loro volta si trovavano a dover proporre questa esperienza a un pubblico generico. La posizione non facile degli intermediari è emersa fin da subito nelle interviste con i soci e collaboratori di Addiopizzo: nelle parole di un tour operator/cliente il problema di un viaggio pizzo free nel catalogo di un operatore generalista è che rischia di far dedurre che automaticamente tutte le altre proposte siano invece “non responsabili”. Lo stesso problema non si pone invece per quegli operatori che per value proposition si pongono come dei “selezionatori” di offerta e quindi si rivolgono ad una domanda già sensibile, ma che potrebbe non essere sufficientemente ampia rispetto all’obiettivo di incremento proposto. Alla questione del segmento nello specifico, si sommava quella legata alla cultura di ciascun Paese, più o meno sensibile ad alcune tematiche, e quindi più o meno “attaccabile” in generale. In questa situazione l’equilibrio tra domanda sensibile o da sensibilizzare, mercati e obiettivi di incremento di volumi e fatturato è piuttosto complesso.

2.4 LA SFIDA DEL MODELLO DI BUSINESS: IL DIFFICILE EQUILIBRIO TRA VALORI, DIFFERENZIAZIONE E SVILUPPO

La seconda sfida dipende nello specifico dalla proposizione di valore di Addiopizzo e dal criterio che questa “impone” nella scelta dei fornitori, che non ha tanto a che vedere con qualità del servizio, prezzi, posizione, tipologia ricettiva o di servizio, differenziazione, ecc. quanto appunto con l’aderenza ai principi. Questo da un lato ha forzato gli studenti, non senza qualche difficoltà, ad abbandonare le formule “pre-confezionate” di gestione e ampliamento della catena di valore, dall’altro ha posto non poche difficoltà perché impone limiti alla capacità produttiva e al tipo di servizi offerti. Nella rete di Addiopizzo Travel vi sono infatti una quarantina di strutture ricettive, la maggior parte delle quali però di piccole dimensioni e che lavorano anche con clientela non intermediata da APT e qualche servizio. Ospitare grandi gruppi, portare molti turisti nello stesso periodo o sviluppare un certo tipo di servizio (ad esempio il noleggio di biciclette elettriche per i cicloturisti) può quindi diventare problematico perché la capacità produttiva non è sufficiente ed è difficile, dato il criterio di selezione, ampliarla rapidamente come in altri casi. Anche le relazioni tra APT e i fornitori sono gestite e regolate su basi diverse rispetto a modelli di business e fornitura tradizionali.

2.5 LO SVILUPPO DEI PROGETTI: APPROCCI, INDAGINI E STEP DI RICERCA

Proprio in ragione di queste complessità legate al modello di business di APT nello

sviluppo dei progetti di questo live project la parte di analisi dei dati secondari, analisi desk e raccolta e analisi di dati primari è stata piuttosto sviluppata per tutti i gruppi. L'obiettivo che si poteva osservare nella ricerca di questi approfondimenti era sempre quello, da un lato, di assicurare che i clienti e le loro esigenze fossero sostenibili e non forzassero il modello di business e, dall'altro, di evitare l'ingresso dell'operatore in arene competitive in cui quello stesso modello di business, pur differenziandolo, rischiava di renderlo poco concorrenziale.

2.5.1 Letteratura e dati secondari

La letteratura e i dati a disposizione da altre indagini sono stati utilizzati dai diversi team per mettere a fuoco questioni quali:

- sensibilità dei diversi mercati geografici e di segmenti specifici al loro interno relativamente ai temi e valori di sostenibilità e comportamento responsabile a destinazione: si è ad esempio cercato di capire quanto il mercato americano risultasse consapevole su questi temi, quanto i cicloturisti nei vari Paesi europei fossero sensibili a temi valoriali, al di là del rispetto dell'ambiente garantito dal tipo di mezzo di trasporto (ad esempio su alcuni mercati si tende a ritenere che, usando la bicicletta, si è già fatto a sufficienza in termini di sostenibilità);
- caratteristiche, definizione, quantificazione e comportamento d'acquisto dei turisti responsabili, italiani e non;
- in che zone/università si concentrasse la produzione scientifica relativa alla criminalità organizzata, al fine di valutare a quali università proporre gli study trip;
- provenienza, stagionalità, preferenze di alloggio di turisti in loco a Palermo e dei crocieristi che sbarcano nella medesima città, al fine di quantificare la domanda potenziale di escursioni o identificare i bacini di domanda prioritari;
- profilo provenienza e motivazione dei viaggi di studio in Italia.

2.5.2 Web analytics

Dati relativi al traffico sul sito di Addiopizzo e le ricerche su Google Insights del brand o di termini di ricerca come "turismo responsabile" "viaggi responsabili Italia" sono stati utilizzati dagli studenti per:

- verificare la conoscenza del brand;
- analizzare il traffico effettivo dai diversi Paesi europei, per valutare le possibilità di penetrazione, soprattutto sul B2C;
- utilizzo delle key word e situazione SEO per le diverse versioni dei motori di ricerca;
- insights delle pagine social;
- recensioni e commenti su TripAdvisor.

2.5.3 Analisi dei siti web

Molto approfondita, particolarmente per i gruppi che si occupavano del canale intermediato internazionale (cicloturismo, tour operator internazionali, ma non solo) l'analisi di siti web di:

- tour operators generalisti e specializzati in cicloturismo o viaggi responsabili;
- associazioni di operatori responsabili a livello internazionale;
- blog e siti dedicati al turismo responsabile;
- compagnie di crociera e porti;

- siti dei fornitori di Addiopizzo Travel;
- organizzazioni legate al commercio equo- solidale;
- commenti e recensioni online, sia di APT sia de concorrenti;
- concorrenti di Addiopizzo sia per quanto concerne le proposte di tour sia per le proposte di escursione in loco (ad esempio solo di queste sono state esaminate online 30 proposte di escursione).

2.5.4 Indagini dirette

La difficoltà a inquadrare il segmento dei turisti responsabili, a capire a quali altri segmenti la proposta di APT avrebbe potuto interessare e a trovare intermediari che potessero valorizzare i tour pizzo free, ha poi portato gli studenti a cercare di ottenere informazioni aggiuntive, tramite indagini dirette. L'eterogeneità dei brief ha fatto sì che, trasversalmente ai gruppi, si sia radunato un enorme patrimonio di informazioni sul mercato del turismo responsabile: attuali clienti e prospect, ruolo delle organizzazioni equo-solidali, intermediazione, ambiente competitivo, fornitori e anche il ruolo dei viaggi studio organizzati da università straniere.

Più in dettaglio, sono stati contattati e intervistati, direttamente o tramite questionari online:

- turisti italiani (500);
- acquirenti di prodotti equo-solidali, intercettati presso una delle principali fiere del settore (45);
- turisti responsabili, individuati tra i follower dei due principali blog italiani sul tema (167);
- responsabili organizzazioni equo-solidali, operatori che offrono viaggi equo-solidali, cooperative e negozi;
- responsabili delle relazioni internazionali e docenti di criminologia, legge e gestione del turismo in oltre 10 Paesi (46 contattati);
- operatori europei e americani che offrono viaggi sostenibili, responsabili (ca 40 contattati telefonicamente);
- strutture ricettive a Palermo e dintorni (40);
- crocieristi in visita a Palermo durante la toccata della nave (109);
- strutture ricettive aderenti ad Addiopizzo (34).

2.6 I RISULTATI

Grazie all'integrazione fra le informazioni raccolte e il contatto diretto attivato con blogger, intermediari, università, fornitori, gli studenti sono stati in grado di fornire ad Addiopizzo Travel, relativamente a ciascuno degli obiettivi specifici:

- informazioni di dettaglio su clienti, bacini geografici di domanda e fornitori;
- un'analisi puntuale di tutte le tipologie di concorrenti, sia per le vacanze lunghe sia per le escursioni;
- un quadro ampio dell'intermediazione a livello europeo e americano sia per il cicloturismo sia per viaggi attenti a temi etici;
- un'individuazione puntuale di chi si interessa nel mondo di studiare la criminalità organizzata;
- una strategia di comunicazione, e customer relationship per ciascuno dei target di clienti, operatore o consumatore finale, individuati nei diversi brief;

- una strategia di sviluppo del business e di distribuzione, trasversalmente, coerenti con la value proposition;
- informazioni su come adattare meglio le caratteristiche dei tour ed escursioni alle esigenze dei diversi tipi di domanda (orari e durata delle escursioni, lingue, servizi o esperienze da includere nei tour e durata, ecc.);
- indicazioni precise e operative su a quali intermediari, organizzazioni equo-solidali, università e segmenti di consumatori rivolgersi in maniera prioritaria;
- contatti già attivi e immediatamente sfruttabili con operatori turistici, del commercio equi e solidale, università e con blogger di viaggi e viaggi responsabili.

Nel complesso quindi la classe è stata in grado di fornire sia un piano operativo per il breve termine sia elementi per lo sviluppo di medio-lungo termine del business.



La classe Master 2017/2018 presenta il Live Project © Marta Masè

LOOKING FOR THE RESPONSIBLE TOURIST

The 2018 live projects for Addiopizzo Travel business development

The live project carried on by the 2017-18 Master's class was proposed by two different commissioners. The first client was Addiopizzo Travel, a Sicilian incoming operator that only employs suppliers refusing to pay any protection money to the mafia. The second client was AVEPA, an agency of the Veneto Region that is also responsible for collecting, checking and paying projects supported by the European Regional Development Fund.

The methodology devised to achieve AVEPA brief and the results of that part of the live project are discussed in another chapter, so this contribution focuses on the briefs proposed by Addiopizzo Travel - APT.

The Sicilian tour operator required from the class, in detail:

- *a strategy to improve their B2C accommodation booking service;*
- *an identification of priority markets and agencies in Europe and America to sell their "pizzo free" tours and their bike holidays;*
- *a plan to boost B2C sales of short breaks and 1 week tours addressing directly responsible tourists and developing agreements with fair trade organisations;*
- *actions to increase in number the visitors in Palermo buying a few hours guided tour proposed by Addiopizzo;*
- *improve the cooperation with Italian and foreign universities to propose their study trips also at the higher education level.*

Those requests had the benefit to represent typical business problems and aims so to allow the students to develop technical and transferrable skills that would surely be useful in their future career. However, the peculiarity of APT business model and value proposition partially prevented the students from adopting the most usual solutions: the basic criteria for the selection of suppliers, i.e. that they were not paying protection money, did not allow an easy enlargement of the production capacity, and the difficulty of adapting the proposal to every need of a more general public (e.g. no luxury accommodation can be provided if no luxury hotel is included among the suppliers) required a detailed knowledge assessment of the various demand segments and agencies. Especially the so called "responsible tourists" segment resulted difficult to quantify and describe into their profile and behaviour. This led the class to collect and analyse a lot of information both from secondary data and from a series of survey they realized themselves, addressed to tour operators, fair trade consumers, tourists, accommodations, cruise passengers.

Thank to the detail provided by these analysis the students were able to provide APT with both a long term strategy and ready to use indications on business to contact and marketing actions to be realised in the short term.



Siracusa © Archivio *studioTREND*



Necropoli di Pantalica © Archivio *studioTREND*

AL MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO PER LO SVILUPPO DEL TURISMO ETICO

INCONTRIAMO DARIO RICCOBONO DI ADDIOPIZZO TRAVEL, COMMITTENTE LIVE PROJECT 2018

A cura di Dario Riccobono

Carta d'identità: Dario Riccobono, 39 anni, siciliano.

Incarico professionale: Fondatore e presidente di Addiopizzo Travel.

Originario di: Capaci (PA)

Dove hai studiato: Laurea in Scienze della Comunicazione a Palermo e poi Master in Economia e Gestione del Turismo presso Università Ca' Foscari e Ciset nel 2006/07.

Perché un Master e perché il Master Ciset:
Per completare i miei studi, per acquisire competenze di tipo economico, perché sono abituato a scegliere il meglio.

Il ricordo più bello di questa esperienza:

Confrontarsi con ragazzi di ogni parte d'Italia e del mondo, con formazione e preparazione differente. Lavorare in gruppo, come un vero team di manager. Confrontarsi, dopo anni di studio sui libri, col mondo delle professioni.

Ti ricordi il lavoro di live project?

Certo! Il rilancio di un hotel in difficoltà. Si lavorava anche la notte e ci siamo occupati di tutto, anche del design del nuovo logo, pur non essendo grafici. Impegnativo ma entusiasmante...

Raccontaci il dopo Master

Stage di tre mesi, diventati sei, alla Boscolo Hotels, dove mi sono occupato del marchio Pregio Hotel. Poi il rientro in Sicilia per lanciare Addiopizzo Travel, una cooperativa sociale e tour operator che propone turismo etico a sostegno di chi ha detto no alla mafia. Ho cominciato il master con questa idea di fondo, coniugare antimafia e turismo.



Contavo prima di fare un po' di esperienza fuori ma, terminato lo stage, si è subito presentata l'occasione.

Addiopizzo Travel propone prodotti ed itinerari turistici che permettano ai viaggiatori responsabili di poter dare un contributo concreto all'economia pulita. Gli ospiti hanno la possibilità di soggiornare e consumare i pasti presso strutture ricettive e ristoranti che non pagano il pizzo, potranno utilizzare i servizi delle aziende della lista di Addiopizzo, e avranno la possibilità di visitare le aziende sorte su terreni confiscati alla mafia. Inoltre la cooperativa lavora ad una nuova narrazione della Sicilia, non solo come terra piegata alla mafia ma isola laboriosa in cui tanti resistono.

Per la cooperativa sono ancora il presidente e mi occupo, prevalentemente, di comunicazione e public relation.

Come è stato essere in cattedra e confrontarsi con i ragazzi?

Emozionante. Vedersi dall'altra parte è una sensazione strana. Mi capita spesso di parlare a studenti, anche di master turistici, ma farlo al Ciset è stato diverso. Tornare 11 anni dopo ha fatto riaffiorare ricordi lontani.

Cosa ne pensi del lavoro svolto? I risultati sono stati o saranno utili per la vostra attività?

I ragazzi si sono molto impegnati. Alcuni in particolare hanno fatto un lavoro molto approfondito e certosino. Nella nostra nuova programmazione annuale siamo partiti proprio dal loro lavoro e abbiamo raccolto alcuni dei loro consigli e dei loro contatti.

CONTRIBUTI CLASSE MASTER

LA GESTIONE DEI LOST NEI WEDDINGS EVENTS

IL CASO JW MARRIOTT VENICE RESORTS & SPA

di Caterina Basso¹

4.1 CONTESTUALIZZAZIONE

Fenomeno in continua crescita in Italia è quello del Wedding Tourism, ovvero la scelta da parte di coppie straniere di celebrare il loro giorno più importante nel nostro Paese.

Le stime² più attuali mostrano che i matrimoni stranieri celebrati in Italia nel 2017 sono stati 7.147, ovvero un 4,7% in meno rispetto all'anno precedente. Ciononostante vi è stato un aumento del fatturato del 2,3%, per arrivare ad un totale di circa 385 milioni di euro. Guardando alle presenze, gli sposi e gli invitati stranieri giunti in Italia per celebrare il matrimonio nel nostro Paese sono stati più di 1.210.000, con un soggiorno medio per i primi di 8,4 giorni, mentre per i secondi di 3,5 giorni.

Le attese per il 2018 sono ugualmente positive, prevedendo un incremento dei matrimoni stranieri in Italia del 6,8%, per arrivare ad un totale di 7.633 celebrazioni su tutto il territorio italiano. I paesi che registreranno un maggior tasso di crescita saranno Russia, Brasile, Olanda, Cina, Ucraina, Moldavia, Giappone, Belgio e Corea del Sud.

Secondo una ricerca svolta da JFC, la maggior parte delle coppie estere proviene dai Paesi angloamericani, quali Regno Unito e Stati Uniti che rappresentano insieme il 46% del totale dei matrimoni stranieri in Italia. Nella classifica si susseguono poi nel seguente ordine Germania, Irlanda, Francia, Svizzera, Russia e Australia.

Per quanto riguarda le destinazioni italiane di maggiore attrazione, troviamo sul podio la Toscana e i suoi paesaggi bucolici, seguita dalla Costiera Amalfitana, le città di Venezia, Verona e Roma, e il Lago di Como.

Tra le ragioni principali che spingono gli sposi stranieri a scegliere l'Italia troviamo al primo posto l'enogastronomia, seguita dalle location, la "dolce vita" (intesa come tutto ciò che si ricollega allo stile italiano) e la cultura.

4.1.1 Fatturato e spesa media: italiani vs. wedding tourists

Il fenomeno del wedding tourism in Italia ha un importante riscontro in termini economici, raggiungendo, come già spiegato in precedenza, quasi 400 milioni di euro di fatturato all'anno. La maggior parte delle celebrazioni straniere nel 2017 (il 76,2%), festeggiamenti compresi, è stata di categoria "standard" e ha prodotto un fatturato aggregato diretto di circa 137 milioni.

¹ Referente aziendale: Angelo Vignola, Direttore Sales&Marketing JW Marriott Venice Resorts & Spa

² I dati sono stati forniti da JFC, società di consulenza turistica che offre servizi di ricerca e analisi, nonché di programmazione e pianificazione territoriale. Dal 2011 JFC svolge annualmente una ricerca sull'andamento del wedding tourism in Italia e ad ottobre dello scorso anno ha presentato al TTG di Rimini i dati relativi all'anno 2017. Con l'ausilio della specialista di prodotto Andrea Naar Alba, sono state presentate le principali tendenze, i mercati ed i target attuali di riferimento, l'indotto generato e le carenze da affrontare per migliorare la competitività.

Seconde per numero sono state le nozze di tipologia “luxury”, che hanno rappresentato il 19,4% del totale producendo però sul territorio un fatturato di 178 milioni di euro. In ultimo i matrimoni “super luxury”, che costituiscono il 4,4%, hanno portato circa 70 milioni di fatturato aggregato.

Secondo gli studi di JFC la spesa media del wedding tourist si aggira attorno ai 54 mila euro a matrimonio, per un numero medio di invitati pari a 50 persone.

Gli stranieri si dimostrerebbero in proporzione più “propensi” a spendere per le nozze rispetto agli italiani: secondo l'Osservatorio Nazionale Federconsumatori³ la spesa media per i matrimoni tricolore oscilla fra i 30 mila e i 60 mila euro, facendo però riferimento ad un numero di invitati medio pari al doppio di quelli stranieri.

4.1.2 Venezia meta del Destination Wedding

Sempre più coppie straniere decidono di dire il fatidico “sì” in Italia. Tra le mete preferite, oltre alla Toscana, Roma, il Lago di Como e la Costiera Amalfitana, troviamo Venezia.

I registri del Comune di Venezia confermano l'importanza del fenomeno: su un totale di 1.183 matrimoni, sia religiosi che civili, 656 vedevano all'altare due cittadini italiani, mentre ben 437 celebravano l'unione di due sposi stranieri; un dato significativo che supera anche il numero di matrimoni tra gli stessi residenti in laguna.

Per quanto riguarda la cerimonia nuziale, a Venezia è possibile celebrare matrimoni di qualunque genere, da matrimoni religiosi – Cattolici, Anglicani, Ebraici, Ortodossi, etc. – a matrimoni civili o simbolici.

Altrettanto vasta è la gamma di opzioni che offre Venezia quando si passa alla selezione della location per il ricevimento di nozze. Una coppia di sposi può infatti scegliere tra numerosi hotel, resort, relais e palazzi, che con la loro bellezza costituiscono una cornice idilliaca per un matrimonio esclusivo.

Per quanto riguarda gli hotel e i resort, tra le strutture più ricercate troviamo l'Hotel Bauer, l'Hilton Molino Stucky, l'Hotel Kempinski, l'Hotel Monaco & Grand Canal, il Belmond Hotel Cipriani, Ca' Sagredo, l'Hotel Excelsior, l'Hotel Principe e ultimo, ma non per importanza, il JW Marriott Venice Resort & Spa.

4.2 THE JW MARRIOTT VENICE RESORT AND SPA

4.2.1 Business Model

Vedi figura 1 alla pagina successiva.

4.2.2 La struttura

Il JW Marriott Venice Resort & Spa è un resort di lusso parte dell'omonimo luxury brand di Marriott International, il quale comprende numerose proprietà in città e località di villeggiatura di tutto il mondo. Gli hotel si rivolgono a un viaggiatore sofisticato e sicuro di sé, offrendo un'esperienza di lusso discreto e un'atmosfera accogliente, portando particolare attenzione alla destinazione e fornendo un servizio personalizzato e intuitivo che risponda in ogni momento alle esigenze e ai desideri degli ospiti.

³Federconsumatori, (Comunicato stampa, 31 maggio 2018): “Matrimoni: per pronunciare il fatidico sì nel 2018 si può spendere fino a 62.442 euro. Matrimoni in viaggio, wedding bag e cori gospel sono le tendenze del 2018”

Inaugurato nel 2015 a Venezia sull'Isola delle Rose, questo nuovo resort di lusso è il luogo ideale per soggiorni in famiglia e non, matrimoni ed eventi speciali, come cene o compleanni, o eventi corporate. Si trova su un'isola privata a pochi minuti da Piazza San Marco, dalla quale è raggiungibile tramite servizio navetta gratuito.

Le 266 camere e suites realizzate in stile contemporaneo e firmate dal celebre architetto Matteo Thun sono suddivise in due esperienze principali: il JW e le JW Retreats, con La Residenza, La Maisonette, L'Uliveto e Villa Rose.

Dal punto di vista del servizio culinario, l'Hotel dispone di quattro ristoranti, tra cui lo stellato Dopolavoro, tre bar e la Sapori Cooking Academy, che permettono agli ospiti di scoprire i sapori della cucina Veneziana e italiana.










Inoltre il Resort vanta la più grande spa di Venezia, la GOCO Spa Venice, dotata di 8 sale trattamenti e una spa suite, sauna, bagno turco, area fitness, piscina interna ed esterna e giardini per sessioni di yoga.

Il Resort dispone infine di una piscina nel parco, un'infinity pool sul tetto dell'Hotel con vista 360° su Venezia e sulla Laguna, un uliveto, una Chiesetta per eventi privati e un parco secolare.

4.2.3 Eventi: Weddings and Wedding related Events

Grazie alle sue numerose location sia interne che esterne il JW Marriott Resort & Spa può ospitare qualsiasi tipo di matrimonio, dal più grande e sfarzoso al più piccolo e intimo. Ogni evento gode dell'esclusività di una struttura situata su un'isola privata, che mette a disposizione un servizio dedicato, curato nel dettaglio dalla Wedding Specialist Camilla Andreani.

Fig. 1 - Business model

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Matteo Thun & Partners • Fornitori Merci • Outlet locali: T Fondaco dei Tedeschi by DFS, Max Mara, Baldinini, Fabiana Filippi, FOPE Boutique, The Merchant of Venice, Versace, Martina Vidal • Alilaguna 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • Servizio Eccellente • Problem Solving • Piattaforme: Opera, SFA Web • Marketing: Tripadvisor, Booking • Community Engagement <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> • Risorse Umane (personale) • Informatiche (sistemi) • Fisiche (struttura: Spa, Dopolavoro, Infinity Pool, Chiesa, Sapori sale meeting, Cooking Academy) 	<p>Value Propositions </p> <p>Esperienza di lusso discreto e un'atmosfera accogliente e autentica, attraverso un servizio personalizzato e intuitivo che possa rispondere in ogni momento alle esigenze e ai desideri degli ospiti.</p>	<p>Customer Relationship </p> <ul style="list-style-type: none"> • Programma fidelizzazione Marriott Rewards <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> • Website • Social Media (Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube) • Word of mouth • OLTA • Public Relations 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> • Leisure e business: famiglie, matrimoni e lune di miele, eventi corporate e meeting aziendali • Transcient • Gruppi (eventi aziendali, matrimoni, eventi speciali)
<p>Cast Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> • Costi fissi: personale • Costi variabili: utenze, eventi, taxi, fees, management, viaggi e trasferte managers, commissioni: es. Agenzie e Booking.com 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • Rooms • Banqueting (Eventi) • Bar e ristoranti • Other Revenue (Spa e Outlets) 		

Il Resort offre al cliente la possibilità di organizzare cerimonie (solamente simboliche) e ricevimenti di nozze, potendo scegliere tra un'ampia gamma di location. Svolgendosi la maggior parte dei matrimoni durante periodi dell'anno miti o caldi, la quasi totalità degli eventi viene celebrata in spazi esterni tramite loro privatizzazione, mantenendo sempre uno spazio interno di backup in caso di maltempo.

Tra le location principalmente utilizzate troviamo: le terrazze, che offrono una bellissima vista sulla laguna e su Venezia, il parco secolare, i giardini, un uliveto, la Chiesa, da tempo sconosciuta e utilizzata soprattutto per cene eleganti, e il ristorante Dopolavoro, il quale può essere interamente privatizzato per offrire agli ospiti un'esperienza di fine dining. Il Resort offre inoltre la possibilità di noleggiare una tensostruttura, adatta ad occasioni che prevedono un numero più significativo di invitati. Infine, oltre che per un tradizionale ricevimento di matrimonio, il JW Marriott Venice e la sua isola privata sono il luogo ideale per altre occasioni romantiche, come una proposta di matrimonio o il rinnovo delle promesse.

Tipologia di clienti e Revenue prodotto

Il JW Marriott Venice si rivolge ad un cliente con una capacità di spesa medio alta, sia leisure che corporate. Per quanto riguarda la nazionalità, il Resort attrae sia clienti italiani che esteri, questi ultimi provenienti principalmente da Stati Uniti, Gran Bretagna, Germania, India, Brasile, Arabia Saudita, Emirati Arabi, Francia, Svizzera e Australia.

Allo stesso modo gli eventi wedding mostrano la presenza di una clientela mista, dove però la maggioranza è rappresentata da quella estera. Trovandosi in una città come Venezia, il JW Marriott Venice è infatti meta del fenomeno legato al destination wedding, che porta ogni anno nella struttura coppie di sposi provenienti da tutto il mondo. In termini di profitto, i matrimoni stranieri rappresentano per il Resort una fonte di revenue decisamente importante, sensibilmente superiore a quella generata invece dagli italiani. Provenendo dall'estero essi infatti acquistano un contingente camere più significativo data la presenza di ospiti che necessitano di un luogo dove pernottare; il problema non si presenta invece per le unioni italiane, celebrate spesso tra abitanti locali, limitando così l'utile dell'evento principalmente al food and beverage e alla quota di affitto per la concessione degli spazi.

Esaminando i dati a sistema relativi agli eventi wedding già tenuti nella struttura tra il 2017 e il 2018 e quelli confermati ma non ancora in essere per l'anno corrente e il prossimo, è stato infatti possibile osservare che il numero medio di notti trascorse dai clienti italiani presso l'hotel è all'incirca pari ad una, contro la media delle 4 notti ad evento degli stranieri. Di conseguenza la vendita di camere a clienti non italiani, ha rappresentato nel 2017 l'86% del totale del room revenue legato ai matrimoni, mentre nel 2018 è arrivato a costituire fino al 95%.

Analizzando i dati è inoltre interessante notare come il revenue complessivo⁴ generato dai matrimoni nel 2018 sia cresciuto di circa il 15% rispetto all'anno precedente, nonostante il numero di eventi corrisponda in numero all'esatta metà. Ciò si spiega con il fatto che l'hotel ha deciso di compiere una scelta più orientata verso la qualità che verso la quantità, chiudendo tra i vari contratti anche un totale buyout dell'isola, che ha rappresentato circa il 57% del wedding revenue del 2018.

⁴ Comprensivo di: room revenue (netto), quota affitto spazi, food and beverage e decorazioni.

Per quanto riguarda il 2019, le prospettive appaiono altrettanto positive: oltre ad essere maggiori di numero, i contratti chiusi fino ad oggi rappresentano un valore pari a quasi tre volte quello degli eventi confermati nell'arco dello stesso periodo nell'anno precedente.

4.3 TEMA DI APPROFONDIMENTO: LA GESTIONE DEI LOST NEI WEDDINGS EVENTS – IL CASO JW MARRIOTT VENICE RESORTS & SPA

4.3.1 Wedding events: dalla richiesta alla creazione dell'offerta dedicata

Successivamente all'arrivo di una richiesta di preventivo per un matrimonio, da un'agenzia o direttamente da un privato, la Wedding Specialist Camilla Andreani, figura commerciale responsabile, prepara un'offerta dedicata che rispetti il più possibile i desideri del cliente, includendo in essa la quotazione relativa alle camere, al catering e all'affitto degli spazi per l'evento. Viene fatta inizialmente una proposta, la quale può essere poi modificata insieme al cliente in base alle sue necessità, fino ad arrivare in caso positivo alla chiusura di un contratto e in un secondo momento all'attuazione dell'evento. Il processo di negoziazione che intercorre tra l'arrivo della richiesta e la sottoscrizione dell'accordo può arrivare a durare da uno a 4 mesi. Può succedere invece durante la contrattazione, o già in fase iniziale, che si manifesti un'incompatibilità tra gli standard del Resort e la richiesta del cliente, portando così alla perdita del business e del possibile revenue.

L'obiettivo di questo project work è quello di andare ad analizzare i motivi legati alla mancata concretizzazione di una richiesta relativa ad un evento wedding, focalizzandosi, tra le varie ragioni, sulla questione legata all'affitto di uno spazio all'interno della proprietà e le eventuali complicazioni associate alla relativa quotazione. Ad ogni location infatti corrisponde una cifra fissa, la quale nel caso di gruppi grandi riesce ad essere ammortizzata grazie ai tanti partecipanti, mentre nel caso di gruppi più piccoli risulta a volte essere insostenibile, causando così la perdita dell'evento, nonché di una potenziale occasione di profitto.

Il tema è stato suggerito e affidato dalla Wedding Specialist Camilla, in quanto questione di reale interesse da parte dell'hotel e per la cui soluzione non sono ancora state adottate misure concrete.

4.3.2 Metodo, strumenti e attività svolte

Per svolgere la ricerca relativa al tema di approfondimento sono stati sfruttati i sistemi del Resort per la gestione delle richieste e degli eventi, quali SFA Web e Opera PMS, dai quali sono stati estratti i dati necessari. Grazie a questi sistemi è stato possibile selezionare gli eventi per tipologia, data, status e per ragione di mancata concretizzazione. Più precisamente questi strumenti hanno permesso di estrapolare esclusivamente gli eventi wedding previsti ma non realizzatisi per gli anni 2018 e 2019 in status di "Lost". Un preventivo assume lo status di "Lost" nel caso esso venga rifiutato dal cliente, ad esempio per motivi di budget o di scelta di un'altra location.

4.3.3 Risultati delle analisi

Dall'analisi dei dati estrapolati dai sistemi gestionali sono emerse le seguenti

informazioni.

- Considerando i soli eventi relativi all'anno 2018 in status di "Lost" recanti la ragione di mancata concretizzazione, è stato possibile osservare che circa il 21% non si è realizzato perché il cliente ha scelto un'altra location al di fuori del mercato, mentre il 13% un'altra location all'interno dello stesso; circa il 33% delle richieste ha registrato un esito negativo per mancata risposta da parte del cliente in seguito all'invio del preventivo, l'11% a causa di incompatibilità legate alle date di preferenza e il 22% per ragioni di budget.
- Per quanto riguarda l'anno 2019, circa il 18% delle richieste non si è convertita in contratto a causa della scelta di una location diversa (il 12% ha optato per una struttura appartenente ad un altro mercato, il 6% per un'altra struttura interna al mercato in questione), il 44% a causa della mancanza di una risposta da parte del cliente, circa il 12% per ragioni legate alle date scelte e il 26% per limiti di budget.

4.3.4 Soluzioni e Conclusioni

Come è possibile osservare dai risultati sopra esposti, la maggior parte delle richieste riguardanti gli anni 2018 e 2019 e recanti lo status di "Lost" non si sono concretizzate a causa della mancanza di risposta da parte del cliente. Tale informazione però non risulta essere di chissà quale rilevanza per la seguente ricerca in quanto troppo generica. La mancanza di risposta rappresenta infatti una reazione conseguente ad una vera ragione di rifiuto, la cui natura risulta essere incomprensibile perché nascosta dall'imprecisione di questo dato.

Se non consideriamo quindi questa causa nella ricerca dei principali motivi legati alla perdita di una richiesta, la seconda ragione che appare con maggior ricorrenza è quella relativa ai limiti legati al budget del cliente; è a questo punto che giungiamo al cuore di questo project work.

Secondo quanto confermato dalla Wedding Specialist, i casi di "Lost" per budget riguardano con maggior incidenza gli eventi che prevedono un minor numero di invitati, ovvero sotto le cinquanta, quaranta persone.

In questi casi ciò che viene maggiormente contestato è la quotazione prevista per l'affitto degli spazi, la quale, contemplando un prezzo prevalentemente fisso per ciascuna location, ha un'incidenza decisamente più rilevante sulla spesa pro capite di un gruppo con un numero più limitato di partecipanti. La difficoltà principale risiede nel fatto che il cliente solitamente non riesce a comprendere il value for money legato al prezzo che gli viene proposto e non ritiene che i benefici derivanti dall'affitto di uno o più spazi giustifichino i costi da dover sostenere per poter usufruire di tale bene. Per questo motivo la maggior parte delle richieste di matrimonio che prevedono un numero ristretto di invitati si conclude con la perdita dell'evento e del possibile revenue ad esso legato. I manager coinvolti nell'organizzazione di eventi hanno iniziato a prendere in considerazione l'argomento e a riflettere su delle possibili soluzioni, ma al momento non sono state ancora adottate misure concrete per cercare di far fronte alla questione. Un possibile espediente potrebbe consistere nella selezione di uno o più spazi all'interno del Resort con il fine di adibirli alla vendita ai gruppi meno numerosi tramite la proposta di una quotazione ad hoc. Tra le varie possibilità, si potrebbe considerare di destinare a tale funzione gli spazi meno sfruttati del Resort, quali:

- la "Sunset Terrace", una delle due terrazze principali situate sulla sommità del main

building, la quale risulta essere venduta con minor frequenza rispetto alla sua gemella, in quanto più piccola e con una vista non altrettanto bella su Venezia;

- la “Griffin Lounge”, una stanza all’interno dell’edificio principale costruita seguendo uno stile molto corporate, ma adatta anche ad aperitivi e cerimonie;
- Il “Rose Bar”, ovvero il bar della hall del Resort, la cui parte finale può essere chiusa con facilità, consentendo al gruppo la propria privacy.

Facendo tali riflessioni, è importante però tener presente che una possibile soluzione come la vendita tramite quotazioni dedicate necessita il rispetto di determinati limiti e l’adesione ad uno standard preciso. Il marchio JW Marriott rappresenta infatti uno dei brand di punta della catena Marriott, posizionandosi a livello mondiale tra gli hotel di fascia più alta, offrendo un’esperienza di lusso grazie alla particolare attenzione all’ospite, al quale viene garantito un servizio personalizzato e intuitivo che possa rispondere in ogni momento alle sue esigenze e ai suoi desideri. È necessario quindi che le quotazioni proposte ai potenziali clienti a cui viene deciso di dedicare il servizio, vengano sviluppate in linea con i principi che il marchio rappresenta, in modo da non rischiare implicazioni negative come un abbassamento nello standard del target o nella qualità dell’immagine del brand.

In conclusione, in questo caso una soluzione come lo sviluppo di una quotazione ad hoc non deve quindi considerare un’apertura verso qualsiasi tipologia di cliente, ma al contrario deve prevedere una certa flessibilità di prezzo, che, rimanendo entro determinati limiti, punti ad un target di gruppi le cui dimensioni limitate non siano sinonimo di restrizioni nel budget, ma di focus sulla qualità. Secondo una ricerca sulle tendenze per il prossimo anno riguardanti il mercato dei viaggi di lusso e dei matrimoni condotta da Hawkins International, leader nel settore delle comunicazioni con un focus sul mondo del luxury travel, il futuro dei ricevimenti di nozze sarà rappresentato da gruppi più ristretti. Sempre più coppie infatti decidono di festeggiare in piccolo, rimanendo di media sotto i 20 invitati, con l’obiettivo di puntare sulla qualità piuttosto che sulla quantità. Questo trend potrebbe rappresentare un’occasione per il Resort, il quale potrebbe prendere in considerazione di rivolgersi anche a questa tipologia di target, che potrebbe potenzialmente soddisfare gli standard del brand JW Marriott.

THE MANAGEMENT OF “LOST” WEDDING EVENTS **The JW Marriott Venice Resort and Spa**

Wedding Tourism is an ever-increasing phenomenon in Italy. According to a research conducted by JFC, 2017 saw a presence of 1.210.000 foreign wedding couples and guests and in 2018 the number of foreign weddings is expected to increase by 6,8%. The average spend of a wedding tourist in Italy is 54 thousand euros, producing a total wedding tourism-related revenue of 400 million euros per year. The majority of wedding tourists come from the USA, Great Britain, Germany, Ireland, France, Switzerland, Russia and Australia and the most popular wedding destinations in Italy are Tuscany, Amalfi Coast, Verona, Rome and Venice.

Every year more and more foreign couples choose Venice as the location for their wedding. Venice offer a wide range of possibilities when it comes both to ceremonies and locations. As a matter of fact, the city provides a large choice of hotels, resorts, relais and palaces and among them there is The JW Marriott Venice Resort and Spa. The JW Marriott Venice Resort and Spa is located on a private Island and thanks to its numerous indoor and outdoor spaces is the perfect location for every kind of event, as for example meetings and corporate events, special events and weddings. This Resort addresses a sophisticated and confident traveller who seeks a luxury experience, and this includes families, leisure and business travellers.

With regard to weddings, the Resort targets clients with a high spending power and the majority comes from the USA, Great Britain, Germany, India, Brazil, Saudi Arabia, The Arab Emirates, France, Switzerland and Australia. As already mentioned, Venice is a popular destination for wedding tourists, who represent for the Resort the main source of weddings-related revenue. As a matter of fact, wedding tourists have guests coming from abroad and for this reason they buy a higher quantity of rooms, unlike Italian clients, who mostly live in the outskirts of the city and reduce the event-related revenue only to the food and beverage and the location fee.

When it comes to the preparation of a wedding offer following a request, the JW Marriott Venice provides a customer-driven service, crafting a dedicated proposal for each of its clients, that includes a quotation of rooms, catering and spaces. During the process of negotiation, or even before, it is possible that a mismatch between the Resort's standards and clients' requests occurs, having as a consequence the loss of the business and its potential revenue.

This project work has analysed the reasons connected to the non-realization of a wedding request, focusing on the complications often related to the concession of a space and its rental fee.

The analysis of the data extracted by the Resort's management systems has shown that the main reason responsible for the loss of a wedding event is clients' budget limitation. This condition affects more frequently groups with a lower number of participants (below 50/40 guests). In this case what is most contested is the location fee: every space has a fixed rental fee, which is easier to be amortized by bigger groups thanks to the higher number of participants. This is not the case for smaller groups, which often find this situation economically unsustainable, having as a consequence the loss of the event. What is more difficult to understand for clients is the value-for-money of what they are asked to pay for, as they believe that benefits deriving from the rental of one or more spaces inside the Resort's property do not justify costs they are supposed to bear in order to have access to that particular asset.

One possible solution could be selecting one or more spaces that are less used and less popular among clients - such as the "Sunset Terrace", the "Griffin Lounge" and the "Rose Bar"- and selling them to smaller groups through an ad hoc quotation. During this process it is important to consider that a certain standard must be met. As a matter of fact, the JW Marriott is one of the most important brands of the Marriott chain and places itself among the best luxury hotels.

UN'ANALISI DEI PROGETTI PRESENTATI NELL'AMBITO DEL BANDO POR FESR 334-C CONTRIBUTI ALLE IMPRESE PER INVESTIMENTI INNOVATIVI NEL SETTORE RICETTIVO

di Cristina Doni¹

5.1 INTRODUZIONE

5.1.1 AVEPA

L'Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura (AVEPA) è un ente strumentale istituito dalla Regione Veneto per svolgere le funzioni di organismo pagatore regionale (OPR) degli aiuti, dei premi e dei contributi nel settore agricolo. Dal 2011 l'Agenzia ha incorporato le strutture e le funzioni degli ex Ispettorati regionali dell'agricoltura, divenendo il punto di riferimento a livello regionale per l'erogazione di servizi pubblici dedicati al mondo agricolo. Dal secondo semestre del 2017 gestisce, in convenzione con la Regione Veneto, la fase di istruttoria e pagamento dei bandi POR FESR destinati al Turismo. AVEPA è un ente di diritto pubblico dotato di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile e patrimoniale nei limiti previsti dalla legge istitutiva (legge regionale 9 novembre 2001, n. 31); in quanto tale, l'Agenzia è soggetta ai poteri di indirizzo e controllo spettanti alla Giunta regionale, nel rispetto delle forme di autonomia di cui gode.

5.1.2 Il bando POR FESR per il turismo 334-C: contributi alle imprese per investimenti innovativi nel settore ricettivo

In qualità di organismo intermedio, ai sensi dell'art. 123 par. 7 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, per la gestione di parte del Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020 della Regione del Veneto AVEPA è stata coinvolta tra l'altro nella gestione di vari aspetti per il bando POR FESR PER IL TURISMO 334-C per l'erogazione di contributi alle imprese per investimenti innovativi nel settore ricettivo turistico.

Il bando è finalizzato a promuovere e sostenere investimenti nel settore ricettivo turistico, che favoriscano l'innovazione e la differenziazione dell'offerta e dei prodotti turistici dell'impresa stessa e/o della destinazione turistica in cui opera la struttura ricettiva, in modo da favorire nel complesso la rigenerazione e il riposizionamento dell'impresa.

Attraverso le misure del presente bando la Regione intendeva pertanto:

- assicurare una continuità nel processo di ammodernamento in ottica di sviluppo turistico sostenibile e favorire l'introduzione dell'innovazione nelle imprese, con particolare riguardo alla produzione di nuovi servizi al turista;

¹ Referente aziendale: Dott. Paolo Rosso, AVEPA, Dirigente dell'Area Gestione FESR e del Settore Gestione FESR

- promuovere un'efficiente organizzazione dell'offerta attraverso il potenziamento dell'integrazione tra i diversi segmenti della ricettività turistica, nell'ambito del miglioramento dell'accoglienza della destinazione considerata;
- migliorare i livelli di servizi al cliente e l'efficienza delle strutture ricettive anche in ordine alla sostenibilità economica ed ambientale delle imprese.

Nel 2018 AVEPA ha richiesto alla classe Master, nell'ambito delle attività di live projects, una prima analisi dei progetti ricevuti e finanziati nell'ambito del bando 334 C per valutare il tipo di innovazione più diffusa al loro interno. Durante lo stage che ha seguito l'attività in classe, all'autrice è stato richiesto di proseguire tale analisi e ampliarla ad altri aspetti.

5.2 OBIETTIVI DELL'ANALISI

L'analisi condotta sul complesso delle domande presentate e finanziate ha avuto come obiettivi, fra gli altri:

- **ruolo delle destinazioni a maggiore vocazione turistica nel totale progetti presentati;**
- **ruolo aree turistiche emergenti e aree in declino nel totale progetti presentati:** esse emergono in modo speculare in entrambi i bandi;
- **Impatto del finanziamento sulla capacità ricettiva, per valutare quanti dei progetti presentati prevedevano come risultato un ampliamento del numero di camere;**
- **profilazione delle strutture ricettive venete che hanno partecipato al bando, in base alla tipologia e classificazione ufficiale;**
- **tipologia della spesa finanziata:** 334-C (innovazione nelle strutture ricettive) la leadership dei costi è rappresentata dai costi in edilizia e impiantistica;
- **grado di coerenza dei progetti con la strategia generale di sviluppo della destinazione turistica:** ruolo delle seconde/terze generazioni: il bando prevedeva una premialità se il titolare della struttura ricettiva che richiedeva il finanziamento era under 35, quindi si è andato a valutare quanti progetti avevano ricevuto il punteggio relativo;
- **tipologia di innovazione più diffusa e livello di innovatività dei progetti, riprendendo e ampliando quanto già richiesto alla classe Master.**

5.3 METODOLOGIA

Per raggiungere gli obiettivi su presentati, quindi, le domande di finanziamento sono state analizzate una per una, al fine di:

- isolare dati necessari per analisi su aree, classificazione;
- valutare le singole voci di spesa finanziate;
- confrontare gli obiettivi e il contenuto della proposta progettuale con il destination management plan dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione nel cui territorio si trova la struttura che presentava la domanda.

Per la valutazione capacità ricettiva, il bando 334-C non prevedeva come dato obbligatorio l'indicazione del numero di posti letto e le banche dati esistenti non disponevano di dati aggiornati al 2018; si è quindi ritenuto opportuno calcolare la variazione della capacità ricettiva utilizzando il numero di camere, che era stato indicato nella maggior parte dei progetti sia come dato oggettivo alla data di richiesta del finanziamento, sia come proiezione a seguito della finanziabilità del progetto.

La capacità ricettiva delle piazzole dei campeggi e degli appartamenti è stata stimata con un'occupabilità media di quattro posti letto per piazzola/appartamento. Si è proceduto ad un'indagine telefonica integrativa per valutare meglio la situazione attuale e quella attesa dopo gli interventi

Per quanto riguarda la valutazione circa l'innovazione, l'analisi è stata condotta seguendo metodologia già utilizzata da classe Master per il live project. La classe aveva analizzato un campione di 30 casi, quindi il medesimo approccio è stato esteso a tutti e 104, andando a studiare puntualmente ciascun progetto per capire se:

- i cambiamenti introdotti costituivano effettivamente un cambiamento significativo, quindi quale risultava il loro impatto potenziale sul modello di business;
- distinguendo l'innovazione nuova per l'impresa dall'innovazione nuova per il mercato, intendendo come
 - nuovo per l'impresa: un prodotto, un processo, una strategia di marketing nuovi per l'azienda, ma che sono già stati adottati da altre aziende sul mercato o a destinazione
 - nuovo per il mercato/destinazione: l'impresa è la prima ad introdurre il prodotto/servizio/processo nella destinazione
- e quindi andando a verificare se le soluzioni e servizi proposti in ogni progetto esistevano già a destinazione tramite l'analisi dei siti della destinazione stessa o di altre strutture ricettive e agenzie di servizi al turista.

5.4 RISULTATI

I risultati dell'analisi realizzata per ciascuno degli obiettivi elencati al paragrafo 2 sono sintetizzati di seguito.

5.4.1 Il ruolo delle aree turistiche consolidate e di quelle in declino/emergenti

L'analisi delle 143 domande di finanziamento dei progetti presentate evidenzia il ruolo da protagonista del balneare sia nel numero di domande presentate (42%) sia nel numero delle domande finanziate (32%) a cui segue, con un'ottima performance, l'area urbana-città d'arte (27% delle domande presentate e 20% di quelle finanziate). Quasi la metà dei progetti presentati (47%) proviene dalla provincia di Venezia, che si conferma anche la provincia con il maggior numero di domande finanziate (47%). Jesolo è il Comune che ha registrato il record di domande (13%) seguito da Caorle (11%), che singolarmente registrano più richieste di contributo dell'intera Venezia si conferma il comune che presenta il più elevato numero di domande di contributo (7%) per quanto riguarda l'area urbana-città d'arte. L'area lacuale si attesta in terza posizione con 12% delle domande finanziate

Le aree in difficoltà o in declino (bacino termale di Abano e Montegrotto e l'area balneare e agreste della provincia di Rovigo), risultano poco rappresentate sia in termini di progetti presentati, che di domande di contributo finanziate: l'area termale dei Colli Euganei conta per il 9% delle domande presentate e per il 4% su totale delle finanziate.

L'ubicazione delle strutture ricettive in zone di declino non giustifica la scarsa attitudine all'innovazione poiché nello stesso bacino termale sono riscontrabili esempi di radicale innovazione, come nel caso della struttura ricettiva (che non ha concorso alla finanziabilità con questo bando) che ha costruito la piscina Y-40, con la quale ha creato

un nuovo prodotto (la piscina più profonda al mondo) e un nuovo target a cui rivolgersi. Fa riflettere il fatto che la principale causa di inammissibilità dei progetti sia stata rappresentata dalla mancanza o dall'incompletezza della documentazione, che il bando prevedeva come obbligatoria. Ciò denota una scarsa competenza amministrativa e la mancanza di un'unità di staff o di consulenza esterna che si occupi della reperibilità delle risorse finanziarie attraverso la partecipazione a bandi di finanziamento.

La provincia di Belluno non è rappresentata perché il bando POR FESR 334 escludeva la finanziabilità dei comuni in area montana, che saranno oggetto di un bando ad hoc.

Fig. 1 - Bando 334-C. Domande presentate per tipologia di territorio

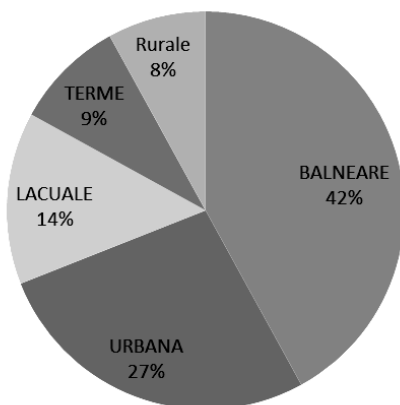
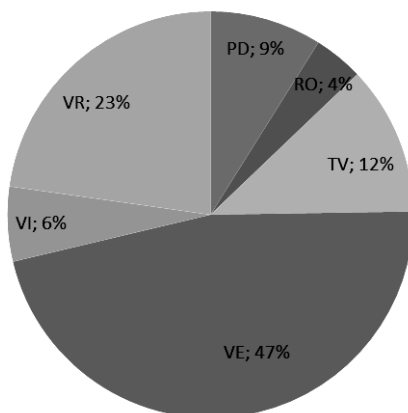


Fig. 2 - Bando 334-C. Domande finanziate per Provincia

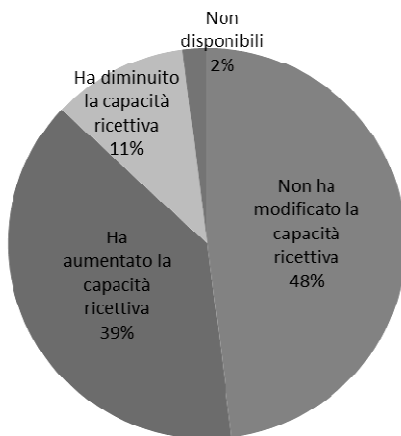


Fonte: elaborazioni su dati AVEPA

5.4.2 Impatto del finanziamento sulla capacità ricettiva

Il bando 334-C prevedeva il divieto di interventi di nuova costruzione su un'area libera per la realizzazione di nuove strutture ricettive. Dall'analisi dei dati emerge che 50 strutture (corrispondente al 48% del totale delle imprese finanziate) hanno mantenuto invariato il numero di posti letto, 41 strutture (corrispondenti al 39% delle imprese finanziate) hanno aumentato il numero di posti letto, ma con un aumento medio molto basso (la frequenza maggiore si registra nell'intervallo di aumento dall'11 al 20% dove si posizionano 15 strutture ricettive mentre l'aumento dal 91 al 200% rappresenta le strutture ricettive che hanno creato delle camere in spazi prima adibiti ad altri usi) e 11 strutture (corrispondenti all'11% del totale) hanno diminuito il numero di posti letto, puntando su una miglioramento estetico e qualitativo degli ambienti attraverso la creazione di un numero minore di camere più ampie (spesso trasformando più camere in una suite) e di ambienti comuni (per il relax o per l'attività sportiva) più confortevoli ed organizzati.

Fig. 3 - Bando 334-C. Progetti finanziati per variazione prevista della capacità ricettiva



Fonte: elaborazioni su dati AVEPA

5.4.3 La componente giovanile

Il punteggio di 4 punti attribuito alla rilevanza di presenza giovanile o società con almeno il 51% dei soci under 35), non è stato particolarmente efficace dato che solo il 5% delle strutture ricettive ha beneficiato di tale punteggio premiante. Sembra dunque che processo di ricambio generazionale nelle imprese turistiche sia ancora lontano dall'essere portato a termine, una tendenza era già stato evidenziata nelle indagini Ciset del 2005 e del 2011.

5.4.4 La classificazione delle strutture ricettive

Dall'analisi delle 143 domande emerge una forte presenza delle strutture 3 stelle (55 strutture pari al 38% del totale) e 4 stelle (35 strutture pari al 24% del totale), insieme rappresentano oltre il 60% delle strutture ricettive che hanno partecipato al bando.

5.4.5 L'innovazione

L'innovazione che è emersa dallo studio dei 104 progetti finanziati è risultata, considerando i progetti nel loro complesso, perlomeno nuova per l'impresa (e talvolta il cambiamento non è invece risultato particolarmente significativo per la stessa azienda), mai per la destinazione..

Il confronto tra progetti e situazione a destinazione ha infatti rivelato che molte strutture ricettive hanno innovato imitando i concorrenti (strutture ricettive spesso confinanti) replicando le soluzioni già sperimentate da altri, con particolare preferenza per la scelta del target dei cicloturisti, il riposizionamento sul mercato con un innalzamento della classificazione, il rinnovo di un centro wellness. Il processo imitativo può essere giudicato in modo positivo perché il bando ha comunque consentito alle strutture ricettive di riqualificarsi e di innalzare il livello dei prodotti/servizi offerti migliorando l'offerta complessiva della destinazione. Tuttavia, è necessario monitorare il rischio di un'omologazione. L'imitazione funziona quando si considera la prima dotazione di un territorio, che si attrezza per soddisfare le esigenze di un certo target, ma in un secondo stadio è necessaria la differenziazione del prodotto/servizio per non cadere nella trappola del "prezzo" come strumento di competizione.

Inoltre, nella maggior parte dei progetti presentati, il tipo di interventi programmati non sono completamente coerenti con gli obiettivi dichiarati in termini di innovazione e il punteggio di finanziabilità è spesso ottenuto per sommatoria di punteggi minimi in ogni criterio, ma senza una consistenza di fondo.

Il bando era finalizzato a un'innovazione che potesse essere declinata in modi diversi (innovazione e differenziazione dell'offerta e dei prodotti turistici dell'impresa e/o della destinazione, sviluppo turistico sostenibile, ecc.). Questa declinazione dell'innovazione in forme diverse, e quindi la relativa articolazione dei punteggi, sembra essere stata interpretata da alcune strutture ricettive come uno stimolo ad accumulare punteggio attraverso la presentazione di progetti che esprimevano una pluralità di obiettivi diversi, ma singolarmente poco sviluppati.

5.5 SUGGERIMENTI

Alla fine dell'analisi e sulla base dei risultati è stato possibile formulare alcuni suggerimenti finalizzati ad aumentare l'efficacia dei bandi.

Confermando le indicazioni già emerse nel live project della classe Master, si è consigliato di inserire la **definizione di innovazione distinguendo tra nuova per l'impresa e nuova per il mercato**, al fine di spingere le aziende a fare quell'analisi di mercato e della concorrenza, che molte non sembrano aver fatto. Dovrebbe essere attribuito un punteggio premiante (4 punti) alle imprese che includono nel progetto forme di innovazione nuove per il mercato non ancora sperimentate sul territorio e replicabili nella destinazione, e un punteggio inferiore (2 punti) a chi attua innovazioni solo per la propria impresa. Il suggerimento della distinzione di innovazione nuova per l'impresa e nuovo per il mercato è già stata colta e inserita nel nuovo bando indirizzato alle aree montane.

Sempre al fine di mantenere un focus più attento sul tema dell'innovazione, è consigliabile che i progetti siano supportati non solo da dati qualitativi, ma anche da dati quantitativi, che possano suffragare gli obiettivi dichiarati (in termini di flussi economici e finanziari supportati da documenti previsionali) e che sia limitata la

possibilità di fare punteggio per sommatoria di punteggi minimi in ogni criterio obbligando così le imprese ad essere coerenti uno specifico obiettivo di innovazione dichiarato.

A queste modifiche sarebbe opportuno affiancare anche interventi su **aspetti culturali e di formazione**: sarebbe infatti importante promuovere una sensibilizzazione che sia formativa su alcuni temi, come ad esempio cosa si intenda per innovazione e come debbano essere articolate le proposte e potenziare la consapevolezza delle imprese e di tutti gli stakeholder sul ruolo del bando come uno strumento per la crescita delle imprese e del territorio.

Per supportare **le aree in difficoltà o in declino** è necessario investire, da un lato, in una capillare comunicazione dei bandi sul territorio per mettere a parte le imprese di questa opportunità di finanziamento e di crescita e far aumentare la partecipazione e, dall'altro, in formazione per colmare quelle lacune amministrative su cui molte imprese hanno visto negata l'ammissibilità al bando. Al fine di evitare che i futuri bandi siano monopolizzati dall'imprenditoria più esperta e preparata del bacino balneare della provincia di Venezia, che ha confermato la sua alta vocazione turistica, sarebbe utile inserire dei punteggi premianti per le imprese che hanno la sede operativa in alcuni comuni considerati in declino (attuale o potenziale) e lavorare sulla formazione al fine di aumentare la qualità progettuale, evitando però di creare dei bandi ad hoc per delle aree protette dove altrimenti non ci sarebbe mai un miglioramento della capacità progettuale perché i finanziamenti sarebbero vissuti come dei sussidi.

Si è consigliato inoltre di richiedere, tra i dati obbligatori da indicare nel progetto, il numero dei posti letto e, tra i documenti obbligatori, **una relazione intermedia** in cui valutare il progetto in itinere per monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi, che potrebbe essere redatta anche in forma elettronica con dei software che contengano un sistema di autovalutazione, in modo da non gravare nella fase istruttoria di valutazione dei progetti.

AN ANALYSIS OF THE PROJECTS PRESENTED FOR THE VENETO REGION POR FESR 2014-2020 BID 334 C - CONTRIBUTION TO INNOVATION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

This work has been carried out during the Master course internship at AVEPA, the agency of the Veneto Region in charge of payments to the agricultural sector and, since 2017, the payment of the POR FESR funds dedicated to the tourism industry. The POR FESR for Tourism 334-C provides funding for innovative investments in hospitality companies with the aim to promote and foster innovation and differentiation in the offer either of the company products or of the destination in which the company is located.

This project work follows up the live project 2017/18 during which the Master class was asked to perform a first survey and analysis of the projects received and financed by the Veneto Region within the action 334 C in order to evaluate the most frequent type of innovation.

The first analysis was carried out on 30 projects while the subsequent work during the internship was extended to the overall amount of projects submitted to the Veneto Region, 143, with the aim to find out the role of emerging and declining tourism areas (the seaside area representing 42% of financed projects), evaluate the amount of projects deriving in the increase of the availability of rooms (39%), profile the hospitality companies according to type, classification (38% three stars and 24% four stars) and type of financed expense (innovation), find out how consistent the projects were with the overall development strategy of the tourism destination also according to the age of the company owner.

The analysis on the type of prevailing innovation in the 104 financed projects shows that it concerns mainly the companies and not as much the destination.

Based on the overall results, some suggestions were made in order to increase the effectiveness of the future call for bids. Confirming the advice already formulated during the live project activity, it was suggested to include a definition of innovation with a clear distinction between “new for the company” or “new for the market”, in order to push all companies towards an in-depth market and competitive analysis that seemed to be missing in the current projects.

Another suggestion was the attribution of additional points (4) to companies introducing new forms of market innovations not yet tested in the area and replicable in the destination. These criteria have already been included in the new call for bids addressed to the mountain areas.

The projects should also be supported not just by qualitative data but also by quantitative data helping the forecast of the declared objects (in terms of economics and financial flows). Furthermore the possibility to reach the required points by merely summing the minimum points for each criteria should be limited, forcing companies to be consistent with the specific innovation goal.

Other actions required concerned the promotion of cultural and training improvements for instance on the meaning of innovation itself and the impact of the funds as a mean of growth for both hospitality companies and the destination. Last but not least is the need for training, especially in declining areas, on the call for bids and how to take advantage of the opportunities also from a technical point of view, as many applications were denied because of lacks in the drafting of projects.

LE SOLUZIONI DI INTEGRAZIONE DELLE RECENSIONI NELLA HOMEPAGE DEI SITI ALBERGHIERI QUALI USARE E COME

di Giulia Gesuato

6.1 INTRODUZIONE

Le recensioni hanno cambiato il modo in cui il turista ricerca le informazioni grazie alla creazione di portali interamente dedicati ad esse come TripAdvisor. L'esperienza vissuta da altri turisti acquista maggior valore tanto da mettere in secondo piano i reali servizi descritti dalle strutture. Il turista sviluppa un nuovo comportamento durante la scelta: si parte non più dal sito dell'hotel ma dalla consultazione di più portali. Questo studio si pone lo scopo di individuare quale sia il comportamento dell'utente di fronte a diversi strumenti di recensione integrati nei siti delle strutture alberghiere con l'obiettivo di migliorare l'usabilità del sito e in particolar modo individuare la soluzione grafica e la posizione migliori per permettere all'utente di individuare dove può leggere le recensioni e far in modo che la lettura si traduca più facilmente in una prenotazione. Gli strumenti scelti per l'analisi sono tre:

- recensioni integrate in un formato native, ossia allineate all'aspetto grafico della pagina;
- widget integrato in home page;
- un banner.

Gli strumenti scelti, oltre a differenziarsi tra loro come strumenti, si diversificano anche per posizionamento. Questo ha permesso di focalizzarsi sugli aspetti prima citati: l'usabilità, il suo posizionamento e la relativa conversione. L'analisi ha permesso, inoltre, di individuare un percorso tipo che l'utente svolge nella ricerca, scelta e prenotazione online di un hotel e di analizzare l'importanza attribuita alle recensioni da parte del campione.

La ricerca in questione è stata svolta all'interno di Neurowebdesign Srl, azienda specializzata in User Experience e in Neuromarketing. La metodologia che ha permesso di raccogliere e analizzare i dati è l'analisi eye tracking, ovvero lo studio dei movimenti oculari tramite uno strumento specifico, coadiuvata da interviste.

6.2 LE RECENSIONI

Le recensioni online nascono con l'intento di rendere accessibile a tutti la condivisione delle proprie esperienze di viaggio. Inizialmente le recensioni furono accolte con diffidenza tra gli imprenditori, molti dei quali affermarono che non avrebbero giovato all'attività e che avrebbero fatto incassare critiche e commenti negativi gratuiti.

Secondo uno studio condotto nel 2015 da TripAdvisor, sembra tuttavia che le recensioni abbiano avuto un impatto positivo nel mondo dell'ospitalità: l'82% di imprenditori alberghieri lo afferma e inoltre il 70% degli imprenditori alberghieri

intervistati ha affermato che hanno permesso di migliorare qualitativamente i servizi offerti. Alcune ricerche affermano:

- la fiducia di un utente aumenta del 18% in presenza di recensioni (Revoov);
- 70% degli utenti si fida delle opinioni condivise sul web (Nielsen Global Online Customer survey) e il 61% consulta rating e recensioni prima di effettuare un acquisto (Opinion Research Corp);
- stando ad uno studio di TripAdvisor, il 74% degli utenti che comprano un servizio alberghiero visita il sito di TripAdvisor e ne legge le recensioni;
- un utente medio ne legge da 4 a 7;
- Il 63% dei consumatori è più propenso ad acquistare da un sito che contiene recensioni di altri utenti.

Alla base dell'interesse verso le recensioni possiamo individuare 3 comportamenti comuni nell'uomo. Psicologia e neuroscienze affermano che il cervello umano cerca delle "scorciatoie mentali" che gli permettano di risparmiare energia. Queste scorciatoie spesso innescano delle *distorsioni cognitive* o *bias cognitivi* ovvero *il modo con cui pregiudizi innati o acquisiti influiscano erroneamente la realtà che ci circonda*. Le distorsioni che interessano le recensioni sono il *paradosso della scelta* e il *bias di conferma*. Il primo bias si innesca quando la scelta d'acquisto di un prodotto/servizio è molto vasta, il nostro cervello pigro ed impostato in "modalità risparmio" preferisce evitare la scelta a causa della grande quantità di informazioni che gli vengono trasmesse. Il secondo è il processo cognitivo attraverso il quale cerchiamo, interpretiamo, prestiamo attenzione e ricordiamo di preferenza informazioni che confermano il nostro punto di vista.

Un ultimo comportamento che rende efficace le recensioni è la *riprova sociale*. La riprova sociale è un comportamento comune tenuto dall'uomo secondo cui un atteggiamento o un concetto è corretto e giusto solamente se anche più persone sviluppano quell'atteggiamento o supportano quel concetto. Maggiore è il numero di persone che condividono un determinato comportamento, più efficace e solida diventa la riprova sociale. La riprova sociale funziona in particolare se le persone che condividono un'idea o un comportamento sono quelli simili a noi. Le caratteristiche di similitudine possono essere le più svariate: da quelle fisiche, a quelle intellettuali, a quelle comportamentali.

Le recensioni possono confermare e/o suggerirci la "corretta" azione da compiere, in questo caso se prenotare o meno un servizio turistico. Da qui l'importanza di studiare se e come dare accesso alle recensioni dalla home page di un sito di e-commerce turistico e il ruolo di design e contenuto della pagina di recensioni nel dar adito ad una prenotazione.

6.3 METODOLOGIA

6.3.1 Le sessioni e gli strumenti

Le sessioni di test, che nel complesso hanno coinvolto 27 tester, sono state svolte in diverse giornate, principalmente tre giornate presso il Villaggio San Francesco a Caorle (VE). Le restanti sessioni sono state svolte dal facilitatore presso il laboratorio di Neurowebdesign Srl. I tester avevano un range d'età dai 18 ai 67 anni con una media di 35 anni ed erano sia di provenienza italiana sia straniera. Sono state condotte 27

sessioni di test, ognuna della durata di 25 minuti circa. Durante la sessione, oltre al tester erano presenti tre "facilitatori" che avevano il compito di dirigere il test in tutte le sue fasi, dalla consegna dei task e dei questionari, alla calibrazione della strumentazione e alla supervisione delle analisi. Lo strumento utilizzato è, come anticipato, l'Eye Tracker, che attraverso dei raggi infrarossi che triangolano la posizione pupillare con il riflesso della luce sulla cornea, calcola lo spostamento dello sguardo. Ad ogni test lo strumento deve essere calibrato sul tester per garantire precisione e risultati accurati. L'analisi si è soffermata prevalentemente sulle *fixations*, che indicano il punto dello schermo in cui lo sguardo si concentra.

Come anticipato, l'obiettivo dell'analisi era capire quale strumento tra la soluzione native, i widget e un banner fosse migliore per permettere agli utenti di individuare, leggere le recensioni e arrivare ad una prenotazione.

Oltre all'analisi eye-tracking, alcuni questionari hanno permesso di raccogliere dati rilevanti per l'analisi del comportamento del campione. Dopo aver presentato il compito da eseguire, prima di ogni test veniva consegnato ai tester un questionario che ha permesso di analizzare la loro opinione verso le recensioni e di capire il loro comportamento durante l'acquisto di un soggiorno. Successivamente al completamento dei test, l'utente veniva sottoposto a un altro questionario per approfondire la ricerca e per effettuare un confronto tra il "prima" e il "dopo".

6.4 I RISULTATI

Il questionario pre-test ha confermato la preferenza per il "fai da te" e l'importanza dell'usabilità del sito. Infatti la maggioranza del campione (63%) dichiara di pianificare da solo le proprie vacanze, il 33% si fa aiutare e solamente il 4%, ovvero 1 solo tester, non pianifica le proprie vacanze da solo. Nella prenotazione online, il prezzo risulta la prima caratteristica che il campione considera prima di acquistare, seguito da semplicità del sito web, da ampiezza dell'offerta e modifica/cancellazione gratuita. Le recensioni si trovano solo al quinto posto ma con un punteggio di 5,5 su 7; seguite dalla fiducia nel brand, possibilità di installare un app e programma di fedeltà. Dal questionario emerge che prima di prenotare il turista visita all'incirca dai 3 ai 4 portali, tra cui Booking.com, TripAdvisor e il sito dell'hotel.

Al termine della sessione di test, ad ogni utente venivano sottoposte una serie di domande sull'esperienza appena conclusa. La maggioranza del campione reputa che il portale più affidabile per leggere le recensioni sia TripAdvisor, seguito da Booking.com e dal sito dell'hotel. Più che nell'acquisto dei servizi alberghieri, il brand ha maggiore influenza nella lettura delle recensioni. I siti web degli hotel ancora non vengono considerati come un mezzo attraverso il quale poter leggere le recensioni e le opinioni dei clienti.

Per quanto riguarda la prenotazione 15 tester su 27 prenotano generalmente su Booking.com mentre 10 su 27 preferiscono il sito dell'hotel. I restanti 4 hanno affermato di non avere una preferenza unica ma di scegliere in base al prezzo o ad altre garanzie. Nell'ultimo quesito è stato chiesto ai tester se dopo un soggiorno scrivessero delle recensioni. Il dato ottenuto è stato confrontato con il punteggio attribuito nel questionario pre-test alle recensioni ed è emerso che:

- il 52% dà importanza alle recensioni ma non le scrive;
- il 26% dà importanza alle recensioni e le scrive dopo aver effettuato un soggiorno;

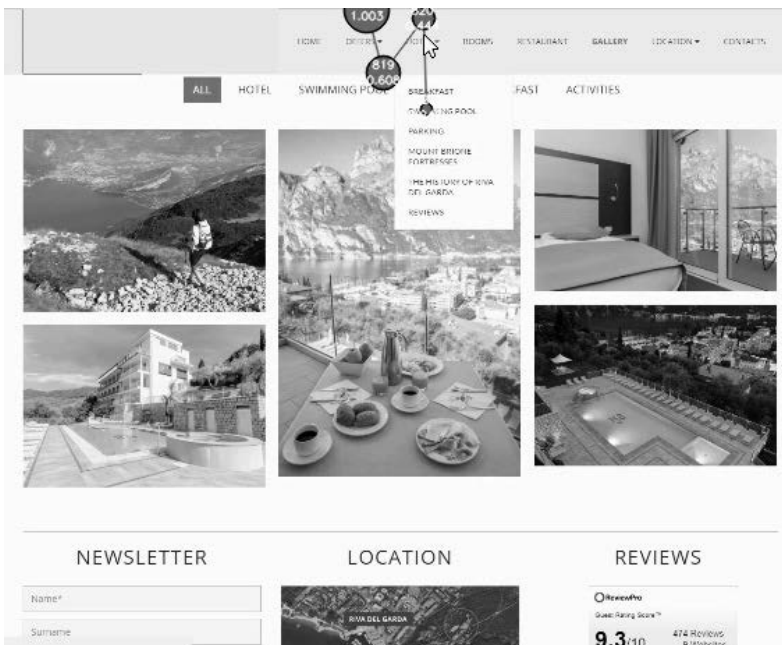
- il 15% non dà importanza alle recensioni e non le scrive;
- infine il 7% non dà importanza alle recensioni ma dopo aver effettuato un soggiorno scrive una recensione.

Questo risultato dimostra che le recensioni influiscono nella prenotazione e nella scelta di un servizio alberghiero ma che solo una minoranza utilizza il proprio tempo per scrivere le proprie impressioni e opinioni.

6.4.1 Lo strumento native

Il primo strumento è un widget integrato nel layout, dal quale si apre una pagina interna al sito che permette la lettura delle recensioni riportate da altri portali. È possibile inoltre accedere a questa pagina anche attraverso la voce “Recensioni” del menù a tendina posto in alto. L’elemento nativo non è ancorato alla schermata ed è posizionato nell’angolo in fondo a destra della pagina. I dati estrapolati ci dicono che 13 tester su 27 vedono l’elemento, il 77% ci clicca e la maggioranza vede l’elemento dalle pagine “Gallery” o “Camere” perché questo si trova *sopra la piega* (nella parte subito visibile al caricamento). La voce “Recensioni” del menù a tendina viene vista solo da 8 tester su 27 quindi solamente un 30% e solo 7 vi cliccano, comparato però al numero di persone che cliccano sul widget il dato dimostra che chi vede la voce “recensioni” da menù si dimostra più deciso ad accedervi. La pagina delle recensioni è stata vista da 17 persone. Il tempo medio di visualizzazione della pagina è di 20,908 secondi che indica un buon tempo di permanenza ma solo 2 tester su 17 convertono nella pagina.

Fig. 1 - Homepage di un hotel che adotta la soluzione native



6.4.2 Il widget

Il secondo strumento di recensione preso in analisi è un widget ancorato alla schermata nell'angolo in basso a destra. Passando il mouse sopra l'elemento il widget si apre mostrando un riquadro con il *rating* dei diversi servizi dell'hotel attribuiti dai clienti. Il riquadro dà poi la possibilità di prenotare direttamente (nessun tester vi clicca) e di passare alla pagina di lettura delle recensioni. Il widget viene visto da 12 tester su 27 e solo 10 tester vedono il riquadro. Accedono alla pagina delle recensioni solo 8 tester e il tempo medio di permanenza e lettura è di 30,434 secondi perciò il lettore risulta attento e interessato. Il dato interessante estrapolato dalle analisi è l'alto tasso di conversione che questa pagina ha avuto: in alto a sinistra è inserita la *Call to Action* "Prenota ora" che viene cliccata dal 75% dei tester.

Fig. 2 - Home page di un hotel che adotta la soluzione widget pop-up

The screenshot shows a hotel website with a navigation menu at the top: HOME, HOTEL, CAMERE & SUITE, RELAX, RISTORANTE, TERRITORIO, GALLERIA, CONTATTI. Below the menu is a booking widget with the following fields: Prenota online, data di arrivo (11/07/2018), data di partenza (11/07/2018), adulti (2), bambini (0), camera (2), and a button labeled ENTRA. Below the booking widget is a list of amenities with checkmarks: piscina esterna riscaldata, Area benessere PICCOLO SOGNO, biciclette a noleggio, and gentilezza e disponibilità. To the right of the amenities is a CUSTOMER ALLIANCE section titled "Indice di Customer Satisfaction" which displays a "94%" rating and a table of service ratings. At the bottom right, a pop-up widget shows the "Eccellente" 94% rating and buttons for "MODIFICHIAMO IL TUO PERIODO" and "PRENOTA ORA".

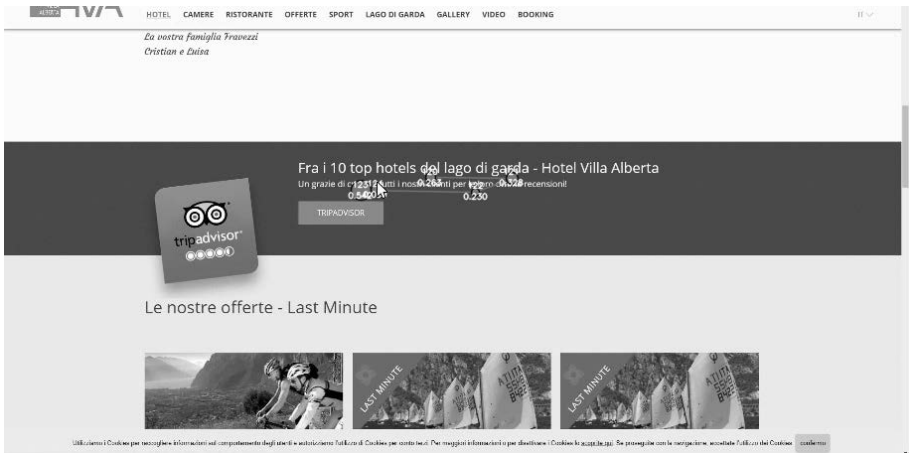
Criteri di rating	
Comere	4,7 / 5,0
Autob	4,8 / 5,0
Spazio e servizi	4,7 / 5,0
Ristorante	4,4 / 5,0
Centro benessere	4,4 / 5,0
Miscelane	4,9 / 5,0
Servizi	4,7 / 5,0
Atmosfera	4,4 / 5,0
Spa	4,5 / 5,0

6.4.3 Il banner di TripAdvisor

L'ultimo strumento di recensione analizzato è un banner di TripAdvisor integrato nel sito. Il banner è stato posizionato ben al di sotto la piega nel sito dell'hotel, perciò all'apertura della pagina questo non appare. L'elemento risulta non essere ancorato alla schermata. Scrollando verso il basso l'elemento appare come una barra di colore scuro dove è evidente il logo di TripAdvisor e una *Call to Action* "TripAdvisor" che rimanda alla pagina dell'hotel nel portale. 14 tester vedono il banner, ma la criticità dello strumento risiede nella sua grafica: appare più come una certificazione Tripadvisor che uno strumento che dia la possibilità di leggere le recensioni. Inoltre si evidenzia che la posizione al di sopra o in ogni caso nelle vicinanze della voce "Le nostre offerte – Last Minute" non giova, il tester guarda il banner in modo rapido, senza realmente capirne

l'utilità concentrandosi sulle offerte del sito. Le analisi hanno infatti evidenziato che solo 3 tester su 14 cliccano sul banner ovvero poco più del 20% ma che rapportato al campione totale risulta essere solo l'11%.

Fig. 3 - Home page di un hotel che adotta la soluzione banner



6.5 CONCLUSIONI

Questa ricerca è stata svolta al fine di dare alcune linee guida sul corretto uso e posizionamento degli strumenti di recensione all'interno di un e-commerce alberghiero. Dalle analisi effettuate si evince che non si rileva una particolare differenza fra le tre soluzioni grafiche in capacità di farsi "visualizzare".

Tuttavia:

- nell'inserimento di un widget all'interno della propria pagina, sia esso nativo o meno, la posizione risulta fondamentale: è perciò consigliabile non posizionare il widget molto sotto la piega e in angolo a destra;
- per risultare chiari e non creare incertezza nel visitatore è necessario evidenziare che il widget o il banner è un elemento funzionale alla lettura delle recensioni, altrimenti l'utente lo "inquadra" ma non ci clicca su. Il consiglio è quello di inserire ed evidenziare la parola recensioni;
- l'inserimento nel proprio menù a tendina della voce "Recensioni" in aggiunta ad un widget risulta un abbinamento vincente che garantisce maggiore accesso e visibilità alla pagina delle recensioni.

Inoltre, per aumentare valore della pagina dedicata alle recensioni è importante che:

- la pagina sia strutturata in modo chiaro e in particolare si deve focalizzare sul reale obiettivo cioè la prenotazione. Il design deve essere studiato per facilitare la lettura e non distrarre l'utente;
- sia inserita una Call to Action chiara come "Prenota" o "Prenota ora" una posizione subito visibile all'utente;
- sia riproposta una CTA alla fine della lista delle recensioni evita che l'utente scrolli fastidiosamente verso l'alto o che esca dalla pagina senza prenotare.

La domanda che sorge spontanea a questo punto è: integrare le recensioni nel proprio sito è vantaggioso?

Le recensioni sono diventate, dopo le garanzie sui servizi, un elemento fondamentale per l'acquisto di un servizio alberghiero. Il primo step che compie un utente nel percorso decisionale di un soggiorno è proprio la lettura delle recensioni. Inserire nel proprio e-commerce le recensioni permette di intercettare tutti coloro che navigano verso siti come TripAdvisor. Inoltre aumenta la possibilità che l'utente rimanga nel sito per la prenotazione del servizio senza così ricorrere alle OTA come Booking.com.

Come inserirle? Attraverso uno strumento integrato, ben visibile e ancorato alla schemata.

GRAPHIC TOOLS TO INTEGRATE THE ACCESS TO THE REVIEW PAGE IN HOTEL E-COMMERCE

Which one and how to use it

The birth of reviews portals in the 2000s has changed many aspects of the tourist's decision making process. 70% of customers trust and use online reviews before booking or buying something.

In the research presented in this article, we analyse three type of tools commonly used to give access to the reviews page from the home page of a hotel website: a widget integrated as a native element, a widget integrated as a pop-up and a banner. The aim is assessing which tool performs better, using an eye tracking analysis, i.e. monitoring the user's gaze while he/she is watching an interface or surfing the web. The main features examined were position, colours, content, clicks.

The analysis was carried out during a placement at Neurowebdesign srl, a User Experience and Neuromarketing agency: it started as a university project in 2016 in collaboration with Ciset, and afterward in 2017 it became a start-up. The agency offers usability tests, consultancy and education to all companies that want to improve their business strategies especially in tourism sector.

The eye-tracking analysis was conducted on three different web site on 27 tester. The first test's session was in Caorle, in San Francesco Village and the second session was in Neurowebdesign's office. Beside the data collected through the eye-tracking technology, we used two interviews, that were distributed to the testers before and after they surfed the hotel website to find and read the reviews . The questionnaires allowed to analyse the tourist's behaviour towards reviews and booking process.

Thanks to this analysis, we were able to test which tool helps the user to read the reviews and which review's page performs better. We considered tool's position, colours and content. The results is a guideline for hotel manager, web designer that want to insert reviews in their websites, but the guide is not only for tourism sector. All managers that own an e-commerce can use it to help their customers to read reviews and to lead them to conversion that is the main goal.

DALL'IMPRESA TURISTICA NASCONO I FIORI

LO STABILIMENTO BALNEARE DI CAPO MELE

di Luca Scarpellini¹

7.1 PREMESSA

Quando si parla di turismo, si parla sostanzialmente di un fenomeno ambientale. Il fattore ambientale, quando con “ambiente” si intende il complesso delle caratteristiche che definiscono l'identità di un luogo (elenco), è infatti sia la prima fonte di attrattiva turistica, che l'elemento sul quale gli effetti collaterali del turismo agiscono con maggiore evidenza. Il caso trattato in questo lavoro, lo stabilimento balneare Capo Mele, si muove all'interno del rapporto tra turismo e ambiente seguendo la direzione della non conflittualità tra i due.

Attivo da 25 anni, lo stabilimento balneare Capo Mele si trova sulla Riviera Ligure di Ponente, all'interno del Golfo di Alassio e ai piedi del promontorio roccioso di Capo Mele. Collocata ai margini della pittoresca cittadina di Laigueglia, che è tra i borghi più belli d'Italia, la spiaggia occupa una posizione particolarmente felice, affacciata su uno dei tratti di mare più incontaminati della costa ligure e circondata da una pineta secolare dalla quale si passa per accedervi. Da sempre impegnato nell'innovazione della propria offerta lo stabilimento è stato più volte premiato come protagonista di buone pratiche da Legambiente ed è in grado di offrire tutti i servizi classici di ospitalità che vengono gestiti da una società profit.

Oltre a ciò, lo stabilimento è attivo sul fronte della tutela e rigenerazione dell'ecosistema originario della spiaggia. Questo impegno, che dura da oltre un decennio, ha recentemente portato alla costituzione di una associazione – *Associazione Capo Mele Cultura* – nell'ottica di facilitare la realizzazione di collaborazioni e attività di carattere ambientale.

La caratteristica che rende unica la realtà di questo stabilimento risiede infatti nell'ospitare all'interno dell'area di concessione ben venti specie protette di psammofile (“*piante delle sabbie*”) ed altre piante pregiate tipiche della macchia mediterranea. Tra queste, si cita per importanza il “giglio di mare”, specie endemica attualmente minacciata di estinzione in seguito all'antropizzazione delle coste e alla scomparsa delle dune sabbiose, suo habitat, tanto da essere protetta da una direttiva europea (43/92/CEE 2110 e 2210). La rigenerazione dell'habitat della spiaggia è stata possibile grazie ad un progetto che i gestori dello stabilimento hanno attivato con la collaborazione dell'Università di Genova dieci anni fa. L'area dello stabilimento è stata rivisitata seguendo la concezione di Gilles Clément, uno tra i più celebri paesaggisti d'Europa, secondo i canoni di quello che viene definito “giardino in movimento”. Con questa espressione si intende un'area dove il “movimento” della vita vegetale, nella sua spontaneità, disegna il paesaggio insieme agli agenti atmosferici, lasciando al paesaggista il compito di trovare un ordine e fornire una lettura del risultato.

¹ Referente aziendale: Annagloria Buonincontri, Progettazione e Sviluppo, Ideazione Srl

Contestualmente a questa azione “dell'incolto”, i gestori di Capo Mele si occupano del recupero di quei legni che durante le mareggiate iemali approdano sulla spiaggia, e che in dialetto locale vengono chiamati “*stracqui*”.

Taluni sono lasciati dove si arenano, nell'ottica del “giardino in movimento”, mentre quelli in eccesso vengono prelevati e diventano oggetto di attività artistiche in primis del gestore e poi anche di altri artisti, che trasformano gli *stracqui* in sculture, oggetti, dipinti. Tutti questi elementi definiscono lo stabilimento balneare di Capo Mele come un caso unico nel quale l'impegno nello sviluppo imprenditoriale dell'area è andato a braccetto con l'impegno attivo nella conservazione dell'ambiente costiero.

In quest'ottica, lo stabilimento e l'associazione che agisce in seno ad esso, hanno deciso di pensare ad un progetto di valorizzazione che incentivi la diffusione delle buone pratiche sperimentate negli anni sulla spiaggia e delineare un prototipo di “spiaggia in movimento”.

Questo significa creare un modello di spiaggia che senza rinunciare ai servizi comuni di uno stabilimento sia luogo dedicato al *leisure* e allo stesso tempo museo e laboratorio di rigenerazione ambientale.

Tra gli obiettivi strategici del progetto si possono quindi elencare:

- consolidamento delle attività di rigenerazione e tutela dell'habitat della spiaggia;
- diventare un esempio di buone pratiche per responsabilizzare sulle tematiche ambientali altri stabilimenti;
- destagionalizzazione: mettere in moto delle attività che permettano di rendere fruibile l'ambiente della spiaggia oltre la stagione estiva;
- evoluzione della reputazione e dell'immagine degli imprenditori balneari.

Per realizzare questi propositi bisognerà sviluppare un progetto di medio-lungo termine nel quale sarà essenziale lo sviluppo di una rete di collaborazioni su più livelli (tecnici, istituzionali, politici) coi quali definire ulteriormente strategie ed obiettivi in vista dei traguardi prefissati.

7.1.1 Laigueglia

Lo stabilimento Capo Mele si trova nel comune di Laigueglia, cittadina di 1.780 residenti (dato Istat 2017) adagiata nel Golfo di Alassio, nell'estrema parte occidentale della provincia di Savona. Apre il primo stabilimento balneare nel 1910, ed ha quindi alle spalle una lunga tradizione legata a questo tipo di turismo, benché rimasto sempre più modesto rispetto a mete vicine più alla moda come Alassio. Il comune fa parte di diversi circuiti e riconoscimenti, tra cui si ricordano i “Borghi Più Belli d'Italia”, i “Borghi Marinari Storici”, “Les Plus Beaux Villages de la Terre”. Oltre alla bellezza del mare e del centro cittadino, Laigueglia offre dal punto di vista turistico anche diverse attività outdoor, tra cui scuola di vela e attività balneari, trekking e cicloturismo sui sentieri verdi. I dati riguardanti i flussi turistici e le strutture ricettive a Laigueglia sono forniti dall'Osservatorio Turistico Regionale della Liguria, ai sensi di quanto disposto dall'articolo 57 bis della l.r. 32/2014.

I dati presi in esame si riferiscono all'anno 2017 e al 2018 (fino a giugno).

Nel 2017 si assiste ad un aumento rispetto al 2016 dell'1,21% degli arrivi con 43.000 unità e dell'1,20% delle presenze con 202.356 notti in totale, mentre la permanenza media è stata di 4,71 notti.

In generale i dati confermano le tendenze caratteristiche di una località di mare vocata

al turismo estivo e balneare, con tendenza dei flussi a concentrarsi quasi esclusivamente nella stagione estiva (i mesi di maggiori arrivi e presenze totali sono stati giugno - 7.844 arrivi e 34.079 presenze - luglio - 8.337 arrivi e 45.098 presenze - e agosto - 8.010 arrivi e 49.924 presenze).

Gli stranieri invece registrano arrivi e presenze più alti a settembre (1.220 arrivi e 6.471 presenze).

Il mese con minori arrivi e presenze in assoluto è novembre (141 arrivi e 511 presenze), anche se è in questo mese che si registra il sorpasso dei turisti stranieri rispetto a quelli italiani (arrivi italiani 55, arrivi stranieri 86; presenze italiane 30, presenze straniere 223) con un aumento del 42,42% di arrivi e del 98,06% di presenze, quasi interamente da attribuire agli stranieri (totalmente per quanto riguarda gli arrivi).

I dati relativi al 2018 arrivano fino a giugno e sono pertanto parziali, benché possano comunque indicare il trend per l'anno.

Giugno 2018 a registrato un numero di arrivi pari a 7.306 unità con un calo del 6,86% rispetto al 2017. Le presenze si attestano attorno alle 29.947, anche queste in calo del 12,12%.

Se da gennaio a giugno si assiste ad un generale calo, o timida crescita, di arrivi presenze italiane, nei mesi di gennaio, marzo e maggio si assiste ad una crescita di arrivi e presenze straniere anche ragguardevole (soprattutto gennaio, da 7 a 72 arrivi e +33,33% di presenze).

I dati forniscono un quadro generale in parte prevedibile per questo tipo di località, caratterizzata da una forte stagionalità estiva, ma con alcuni spunti che meritano attenzione.

In particolare, gli arrivi stranieri tendono a concentrarsi, oltre che a settembre, in quei mesi di bassa stagione (novembre, dicembre, gennaio) che contano pochissimi arrivi e presenza italiane. Il trend del 2018, in crescita rispetto al 2017, è incoraggiante sotto questo punto di vista. In previsione di un progetto che preveda attività di destagionalizzazione, questo dato non deve essere trascurato, e rivolgersi ad un pubblico estero potrebbe costituire un'interessante opportunità.

7.2 IL PROGETTO

Il progetto attuale riguarda una consulenza di marketing del territorio e progettazione di sviluppo turistico affidato alla società Ideazione di Alba.

Ideazione Srl è una società con sede ad Alba dalla ventennale esperienza nell'ambito del marketing territoriale e della consulenza progettuale rivolta sia ed enti pubblici che a realtà private.

7.2.1 Fase propedeutica

In merito a questa consulenza, l'idea di partenza è quella di organizzare e strutturare al meglio i contenuti che in questi anni hanno contraddistinto l'attività di Capo Mele, nell'ottica di poter avviare un processo di riconoscibilità e comunicazione dell'esperienza dello stabilimento. La creazione di un "profilo" della società è infatti indispensabile al fine di valutare la fattibilità del progetto e avviare la creazione di una rete di *stakeholder* interessati a collaborare alla sua realizzazione nel medio e lungo termine.

Come poter raccontare in maniera coerente un'esperienza di imprenditoria turistica

ventennale, caratterizzata da attività anche molto diverse tra loro, e allo stesso tempo restituire un'immagine unitaria capace di focalizzare l'attenzione e l'interesse di partner multilivello?

L'ipotesi scelta è quella di partire con una fase propedeutica lavorando su un progetto di *storytelling* che si propone tre obiettivi principali.

- Far evolvere ed incrementare la reputazione dello stabilimento

Avviare un processo narrativo che inquadri le attività dell'azienda, spiegandole secondo un senso logico, oltre che a rendere un'immagine più solida e coerente dello stabilimento, è utile nell'ottica di "fare il punto della situazione" per avere un'idea chiara sugli elementi di partenza che andranno poi sviluppati in fase di progettazione.

- Differenziare l'aspetto comunicativo dello stabilimento e attrarre nuovi segmenti di pubblico

La narrazione dell'impresa dovrà sì rispondere alle esigenze di coerenza e coesione dei contenuti, ma non risultare monotematica e riduttiva rispetto alle diverse attività svolte in questo ventennio da Capo Mele.

- Incentivare l'attivazione di un tavolo di progetto.

Il racconto organico dell'esperienza di impresa non solo può essere utile nella definizione di nuovi bacini di utenza, ma anche nell'individuazione dei partner più appropriati per avviare dei ragionamenti che posso portare ad un sistema di collaborazioni in vista di un tavolo di progetto.

7.3 PROPOSTE E AZIONI PROGETTUALI

7.3.1 Analisi di fattibilità e definizione proposte progettuali sperimentali

In base ai tre obiettivi elencati nel punto precedente andranno sviluppate le azioni operative improntate allo *storytelling* di quello che è stato fatto finora per la definizione delle eventuali iniziative e proposte.

Dopo aver delineato il profilo dell'impresa anche attraverso una narrazione efficace del suo core business e delle sue values, prima di avviare il progetto vero e proprio è opportuno fissare alcuni obiettivi a breve termine che forniscano le premesse necessarie per investimenti più importanti.

In particolare, prima di sedersi ad un tavolo di collaborazione, bisogna chiarire quanto l'azienda, nello specifico Capo Mele, può investire in una fase preliminare.

Ciò significa capire quale budget può investire lo stabilimento e in parallelo muoversi per cercare altre ipotetiche fonti di finanziamento, come ad esempio la presenza di bandi compatibili al progetto per aumentarne le risorse di spesa.

Se la quota messa a disposizione viene considerata idonea, si procede con la programmazione teorica di un budget per ogni azione del progetto preliminare, comprendente (1) i costi di progettazione (per esempio lo studio di fattibilità e la predisposizione di un piano marketing) e (2) le azioni di coordinamento, ovvero tutto quell'insieme di prassi di concertazione tra i vari attori che dovranno essere coinvolti materialmente nell'implementazione delle varie azioni progettuali.

Il passaggio successivo consiste nel valutare la ricaduta che la fase preliminare avrà sul territorio e la sua collettività. I primi interlocutori del progetto sono infatti la comunità locale e le sue istituzioni, e in merito a ciò è essenziale considerare l'interesse che

questi attori locali dimostrano nei confronti delle azioni programmate.

Importante in questa fase preliminare è anche cercare di mettere in atto delle azioni a breve termine volte a raggiungere il maggior numero possibile di target, nell'ottica di poter analizzare in un secondo momento le diverse reazioni alle attività messe in campo.

7.3.2 Fase di sperimentazione

Il passo successivo consiste nell'avviare una "fase di sperimentazione" con lo scopo di testare alcune azioni operative. In merito a ciò potrebbero essere attivate le seguenti proposte:

- Allestire negli spazi dello stabilimento una piccola **mostra** che nel corso dell'autunno e dell'inverno racconterà ai passanti il lavoro di recupero svolto in questi anni illustrando gli obiettivi del progetto. Ad oggi, i gestori dello stabilimento hanno già posizionato alcuni cartelli molto essenziali vicino alla flora della spiaggia. L'idea della mostra è quindi quella di creare un percorso che permetta al visitatore di vivere un'esperienza più organica e completa, costituita sì da informazioni di carattere scientifico, ma anche dalla possibilità di sentirsi parte dell'ecosistema della spiaggia. Per ottenere questo risultato occorre definire un percorso, stabilire i contenuti e gli allestimenti che dovranno essere di forte impatto.
- Organizzare un'**offerta didattica** destinata alle scuole del territorio finalizzata a raccontare a alunni e insegnanti il percorso di recupero intrapreso in questi anni. Il coinvolgimento degli studenti permette innanzitutto di interfacciarsi ad un pubblico giovane in maniera privilegiata per capire il livello di interesse di una fascia d'età molto bassa, che solitamente collega la spiaggia ad una frequentazione esclusivamente di tipo *leisure*. Per ottenere questo risultato occorre dialogare con le scuole locali e soprattutto individuare dei consulenti in loco (educatori ambientali, guide naturalistiche, ecc.).
- Organizzare nell'autunno un **momento di lancio** dell'allestimento in modo tale da ingaggiare gli attori istituzionali presenti sul territorio e il pubblico locale, e contestualmente organizzare un **tavolo di lavoro** condiviso con gli stakeholder. A questo proposito l'idea potrebbe essere quella di "**inaugurare la chiusura di stagione**" con un evento in spiaggia che alterni momenti di informazione in merito al lavoro di recupero ambientale dello stabilimento ad altri di svago. Ipoteticamente si potrebbe organizzare una serata con cena in spiaggia presso il bar/ristorante in gestione a terzi (che quindi verrebbero coinvolti), una piccola conferenza per informare il pubblico sul progetto di Capo Mele, uno spettacolo tematico (musica, teatro) che guidi i presenti tra gli allestimenti della spiaggia e per concludere un Dj set aperto a tutti. La serata, composta da elementi molto diversi, deve riassumere quello che è il pensiero alla base del progetto Capo Mele, ovvero che l'impegno nella tutela dell'ambiente non per forza deve scontrarsi con le attività associate ordinariamente ad un luogo e più in generale col fare impresa. Per ottenere questo risultato occorre individuare una data, costruire un programma e attivare un ufficio stampa con contatti sul territorio.
- Prevedere la messa in opera di un **mini sito di progetto** da affiancare al sito commerciale dei Bagni Capo Mele. Per ottenere questo risultato occorre individuare un consulente, i contenuti verranno mediati dalla mostra.

7.3.3 Valutazione della fase di sperimentazione

Contestualmente all'esigenza di analizzare il livello di interesse dei diversi pubblici, per ogni azione si ipotizza la somministrazione di un questionario.

Prendendo ad esempio il coinvolgimento delle scuole locali, l'idea potrebbe essere in una fase successiva quella di diffondere, attraverso gli istituti, agli alunni coinvolti una serie di domande aventi lo scopo di sondare l'interesse personale per le tematiche ambientali di Capo Mele, il gradimento dell'esperienza, e alcune domande aperte per raccogliere pareri sul rapporto tra tutela ambientale e fruizione della spiaggia, sulle abitudini attuali degli intervistati circa questo rapporto.

7.3.4 Progettazione

Dopo aver valutato la fase di sperimentazione ed individuato quali azioni hanno avuto miglior esito in termini di interesse e partecipazione, il passo successivo è quello di concordare con lo stabilimento l'avviamento del progetto effettivo a medio-lungo termine. In generale ciò significa capire quale sia stata la linea più efficace tra quelle maggiormente riuscite nella fase di sperimentazione ed implementarla, definendo due o tre servizi nuovi non legati solo alla balneazione e alla stagione estiva che lo stabilimento potrebbe offrire agli utenti.

Successivamente si procede a strutturare il progetto e attivare tutte le azioni utili alla sua realizzazione.

Nuovi servizi da sviluppare e standardizzare

L'idea di partenza di progettazione di nuovi servizi per l'azienda nell'ottica della destagionalizzazione è quella di organizzare, nei periodi autunnali e invernali di bassa stagione, delle giornate e/o delle settimane in cui verrà effettuata la raccolta guidata dal gestore degli "stracqui". Contestualmente verranno organizzati degli atelier-laboratori di artisti ed interessati, che trasformeranno gli stracqui in opere artistiche, le quali alimenteranno la mostra a cielo aperto permanente.

Questa iniziativa, oltre a destagionalizzare l'uso della spiaggia, sarebbe il punto di partenza per istituire nella spiaggia un polo didattico che andrebbe a costituire un punto di riferimento per la codifica di un protocollo funzionale alla diffusione dell'esperienza di Capo Mele ad altri stabilimenti. Nello specifico il protocollo potrebbe rappresentare ambiziosamente un *case history* di un nuovo concetto di turismo balneare (e non solo) sostenibile, in cui **la tutela ambientale integra e diventa parte imprescindibile dei servizi classici dell'impresa turistica**. A questo proposito si potrebbe quindi parlare di un'azione di concertazione duratura con altri attori del territorio e non (università, regioni, comuni, istituti, associazioni, enti).

Un'ipotesi di finanziamento per un progetto a lungo termine: il programma europeo "Interreg Mediterranean"

Anche se attualmente la collaborazione tra Ideazione e Capo Mele si trova solo in una fase di discussione preliminare e di conseguenza lo stato delle cose non permette l'elaborazione di un progetto concreto e ben definito, analizzando gli elementi a disposizione si è giunti all'elaborazione di un'ipotesi progettuale supportata da un bando europeo.

Il programma di cooperazione transnazionale INTERREG MED 2014-2020 è uno

degli strumenti di cui l'Europa si è dotata per l'attuazione della politica di coesione, ed è co-finanziato dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) nell'ambito della Cooperazione Territoriale Europea. Il programma si propone di contribuire allo sviluppo a lungo termine dell'area del Mediterraneo e rafforzare la cooperazione transnazionale tra le regioni e i paesi partecipanti.

In termini più ampi, l'obiettivo del programma è promuovere la crescita sostenibile nell'area del Mediterraneo, incoraggiando l'affermazione di concetti e pratiche innovative (che comprendono tecnologie, governance, servizi), un utilizzo responsabile delle risorse (energia, acqua, risorse marittime) e supportare l'integrazione sociale attraverso la cooperazione. Un'attenzione particolare sarà data alla coerenza, alla complementarità e al trasferimento di esperienze e pratiche tra il programma MED e i programmi FESR regionali e i programmi nazionali per la nascita di azioni transnazionali che possano portare dei benefici.

Il budget complessivo del programma ammonta a 265 milioni di euro. I partner possono essere finanziati fino all'85% se sono partner pubblici non-profit con contributo FESR o partner pubblici con contributo IPA mentre dal 50% all'85% se si tratta di PMI con solo contributo FESR. I partner IPA di diritto privato con contributo non sono ammissibili al finanziamento.

In linea generale Interreg Mediterranean supporta azioni mirate al rafforzamento dell'expertise, della conoscenza e del networking di enti pubblici e privati, inclusa la capacity building. Il programma finanzia **soft actions**, azioni intangibili destinate ad avere effetti nel lungo termine e a dare visibilità al programma.

Il terzo bando del programma aprirà all'inizio di novembre 2018 e rimarrà aperto fino a fine gennaio 2019. I proponenti possono decidere di presentare proposte composte da uno o più moduli, combinando tra loro i seguenti: **studio** (fase di sviluppo e studio di strategie e politiche); **testing** (fase di test e validazione delle ipotesi sviluppate); **capitalizzazione** (fase di trasferimento e capitalizzazione dei risultati a livello transnazionale).

È possibile presentare progetti a modulo singolo o componendo i tre, a seconda dello stato dell'arte dell'idea progettuale. Saranno inoltre finanziati i **progetti orizzontali** che contribuiranno allo sfruttamento e diffusione dei risultati dei progetti modulari.

Le azioni dovranno mirare al miglioramento delle condizioni di vita nell'area MED, e potranno consistere in: politiche e strategie; metodologie e strumenti; azioni pilota; sistemi congiunti di gestione e accordi di cooperazione.

I territori coperti dal MED coincidono in gran parte con quelli della Regione Adriatica e Ionica - **EUSAIR** (Italia, Slovenia, Croazia, Grecia, Bosnia Erzegovina, Montenegro e Albania), il cui piano d'azione è costruito su 4 pilastri: Blue growth, Connettere la Regione, Qualità ambientale, Turismo sostenibile. Pertanto, è prevista una sinergia tra le azioni così come la coerenza con gli altri programmi tematici UE.

I soggetti che possono presentare proposte sono: Enti pubblici nazionali, regionali e locali; Enti privati; Organizzazioni internazionali che operano in regime di diritto nazionale di uno degli Stati Membri dell'area MED o, con restrizioni, in regime di diritto internazionale. Le organizzazioni internazionali, gli enti IPA e gli enti privati for-profit non possono svolgere il ruolo di coordinatori delle proposte.

La somma stanziata complessivamente per questo turno è di 30 milioni di euro (ERDF + IPA).

Le aree tematiche oggetto della presente call sono 3, nello specifico.

- “Blue Growth”. Progetti di strategie a lungo termine rivolte in particolare ai cluster marittimi del Mediterraneo, per incoraggiare lo sviluppo sostenibile e l’uso dell’energia blu.
- “Sustainable Tourism”. Questa linea d’azione si propone come obiettivo generale quello di “studiare, testare e capitalizzare modus agendi e strumenti innovativi per potenziare lo sviluppo del turismo sostenibile nel Mediterraneo”.
- “Biodiversity Protection”.

I progetti finanziati in questo turno dovranno essere del tipo “M2+M3”, ovvero progetti multimodulari (replicabilità, trasferimento, capitalizzazione dei risultati e mainstream).

I fondi stanziati per ogni singolo progetto possono variare dai 2,5 milioni di euro ai 4.

Capo Mele potrebbe partecipare al bando in uscita per diverse ragioni.

Per prima cosa i suoi contenuti sono compatibili con due tematiche dell’appello attuale, ovvero quella del turismo sostenibile e quella della salvaguardia della biodiversità. La storia dello stabilimento è infatti legata al suo costante impegno sia nella salvaguardia ambientale, che è in definitiva la sua vocazione caratteristica, sia nell’aver già di fatto costituito un’esperienza di turismo sostenibile tramite la convivenza non conflittuale dei servizi balneari con le azioni di tutela e ripristino dell’habitat.

La creazione di nuovi servizi turistici stagionalizzanti come i laboratori artistici in spiaggia ed in parallelo la creazione di un polo di sensibilizzazione e studio sull’habitat marino, rispondono inoltre ai requisiti di finanziamento del programma per quanto riguarda la creazione di progetti pilota, le soft actions, il networking e la diffusione di conoscenza e buone pratiche.

Il progetto da presentare in via ipotetica per richiedere un finanziamento potrebbe articolarsi nel seguente modo:

- individuazione di almeno altri 3 territori balneari con caratteristiche simili che condividano obiettivi e fabbisogni del progetto;
- verifica del partenariato locale;
- introduzione alla storia dello stabilimento, ai suoi progetti e allo loro natura compatibile con i requisiti del bando, ponendo particolare enfasi sull’offerta di un servizio turistico classico integrato alla rigenerazione ambientale. Si dovranno anche presentare le diverse partnership passate (Università di Genova, Regione Liguria, ecc.) per dimostrare la capacità dello stabilimento di fare networking ad un livello sia locale che più ampio;
- progettate insieme le ipotesi di azioni attivabili in base agli obiettivi comuni;
- incontri e scambi tra i partner;
- predisposizione del dossier di progettazione;
- parallelamente alla nuova tipologia di offerta turistica si potrebbe pensare alla creazione di un polo permanente di formazione e ricerca sul tema della sostenibilità di un’impresa turistica classica e sulla rigenerazione dell’habitat.

7.3.5 Risultati attesi

I risultati che possono maturare dal progetto seguono due linee parallele. Tra i risultati attesi c’è innanzitutto la possibilità per Capo Mele di dotarsi di nuovi servizi turistici per continuare la sua azione e per attrarre nuovi bacini di utenza anche in periodi di bassa stagione. Oltre a ciò, la creazione di una rete con enti pubblici e con altre realtà

transnazionali può portare alla stesura di un protocollo contenente una serie di linee guida sulla convergenza tra politiche ambientali e impresa turistica, il quale potrebbero essere adottato a livello europeo.

Un altro importante risultato atteso è la diffusione del protocollo che verrà redatto. Nello specifico bisognerà pensare ad un piano di diffusione durante la fase di sviluppo del progetto, che potrà avere come esito l'utilizzo di strumenti online (per esempio collegandosi ai siti di un network composto da realtà simpatizzanti e dei partner di progetto), incontri e manifestazioni legate al protocollo nei paesi dei partner, oppure ideare un "festival" aperto a tutte le realtà interessate.

Un'altra interessante opzione di diffusione potrebbe essere quella di pensare ad un progetto editoriale, ovvero in una pubblicazione che funga da "vademecum" per altri stabilimenti, contenendo quindi sia contenuti didattici sull'esperienza di Capo Mele, che le linee guida del protocollo elaborato nel programma.

FLOWERS FROM TOURISM

The private beach of Capo Mele

Capo Mele is a private beach located in Laigueglia, a small town nestled in the Alassio Bay, western Liguria. Since the 80's the owner of the beach is involved in environmental protection, having activated a project with the University of Genova, trying to bring back the original flora of the coastline, while keeping the traditional tourist services. The project was successful, and the comeback of the "sea daffodil" in the beach has been taken as a symbol of this positive outcome. The owner also collects "sea-woods" that land on the beach during the winter season, transforming them into art installations arranged in the area as to form an open-air museum. Besides the usual beach facilities, the beach offers a pet-friendly area, a bar/restaurant run by others, a self grill area and the possibility to organize events. The owner has now decided to improve the offer to challenge the strong tourist seasonality and to spread and enhance the environmental program of the beach. The service has been entrusted to Ideazione Srl, a society concerned with territorial marketing and tourist territorial development. The first step planned is a preparatory analysis that will show how many resources the beach could allocate, going on with a study and the implementation of storytelling actions (develop reputation, diversify communication to attract new targets, create new collaboration networks). The following step will be a "test phase", in which some short-term programs will be developed in order to understand which action is more effective. Some hypothetical actions to be implemented are: an exhibition, a dedicated offer for schools, an event that could be the "inauguration of the season closing". After having evaluated through a survey administration the answers of the involved targets, the long-term project planning will take place. This phase will first point out new tourist services to reduce seasonality and to address new targets, for example the creation of organized weekly activities during the low season, where customers will help the owner to collect sea-woods and produce artworks in art labs. In parallel, the union of eco-friendly activities with a traditional tourist offer will be developed into a more structured experience with the help of a European funding program, the Interreg Mediterranean. The expected results are deseasonalization, new targets, the creation and diffusion of a European protocol dealing with environmental protection and tourist sector.

L'ELEMENTO ESPERIENZIALE COME FATTORE DI DIFFERENZIAZIONE DEL MODELLO DI OSPITALITÀ DIFFUSA

di *Laura Zampieri*¹

8.1 INTRODUZIONE

Le località di montagna in fase di spopolamento si ritrovano a dover risolvere il problema delle seconde case e delle case sfitte. L'ospitalità diffusa, costituita da una rete di imprese che offre oltre all'alloggio anche servizi turistici diversi e aggiuntivi nasce specificatamente per queste aree come alternativa all'albergo diffuso, e viene inserita nella legislazione nell'ambito delle "strutture ricettive complementari". Non si tratta di una mera forma di ricettività ma di un concetto di accoglienza volto a far sentire l'ospite un residente temporaneo a tutti gli effetti, vivendo il territorio nella sua unicità e a diretto contatto con i suoi abitanti, sentendosi sempre come a casa. Perfettamente in linea con questa filosofia è il turismo esperienziale, i cui principi cardine sono infatti la focalizzazione sul cliente, l'autenticità, l'unicità del prodotto, la partecipazione e il divertimento. L'offerta esperienziale coinvolge il consumatore nelle attività del luogo, facendolo diventare non solo un partecipante attivo, ma il protagonista stesso del territorio che lo ospita.

La Cooperativa Lassù, acronimo di "Luoghi Alpini della Salute, della Sostenibilità, delle Unicità", si inserisce in un contesto di montagna minore e ha lo scopo di promuovere e collaborare allo sviluppo territoriale-turistico-economico dell'area dell'Alto Bellunese. In ambito turistico, attraverso una collaborazione con DolomiteXperience, startup di consulenza e formazione turistica, si è posta l'obiettivo di organizzare l'offerta del Comelico Superiore al fine di accrescere progressivamente i flussi domestici e incoming e prolungare la stagione turistica, e rivolgendosi in modo particolare a quel segmento di visitatori alla ricerca di autenticità e unicità dei luoghi. Il progetto Ospitalità Diffusa Dosoledo è il primo step del processo di sviluppo della destinazione turistica Comelico Superiore.

Con questo elaborato sono state seguite varie fasi di sviluppo del progetto Ospitalità Diffusa Dosoledo. Dopo una panoramica di analisi dei dati turistici dell'area, si analizzano la configurazione e le strategie delle ospitalità diffuse limitrofe con il duplice obiettivo di analizzare la concorrenza e individuare utili casi studio. In seguito si analizzano i software gestionali turistici del mercato per l'individuazione del più adatto all'ospitalità di Dosoledo, e si individuano gli elementi caratterizzanti un sito web turistico per la realizzazione strategica del sito del medesimo progetto. Si conclude con la presentazione delle strategie adottabili dalla destinazione, quali lo sviluppo di pacchetti turistici esperienziali e il Geocaching, una caccia al tesoro tecnologica utilizzata come strumento di marketing territoriale.

¹ Referente aziendale: Mauro Riva, Owner DolomitExperience.

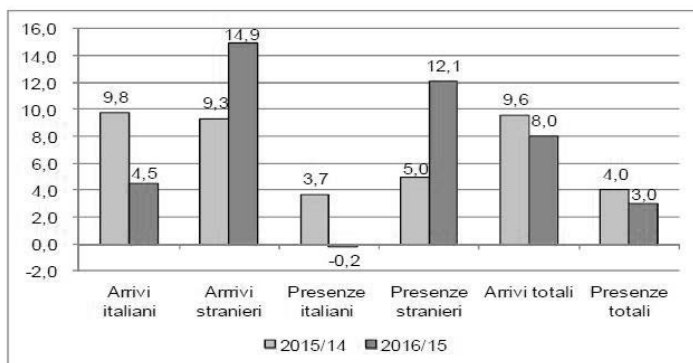
8.2 CONTESTO DI INSERIMENTO

Dati recenti relativi al contesto turistico in cui si inserisce l'Ospitalità Diffusa Dosoledo segnalano trend positivi. Stando al rapporto statistico della Camera di Commercio di Treviso - Belluno del 2017, relativo all'anno 2016, la Provincia di Belluno è risultata quarta del Veneto per numero di arrivi che nel 2016 sono stati 944.273, segnando un aumento rispetto all'anno precedente di +8%. Il 36% degli arrivi è di nazionalità straniera, con un incremento del +14,9% contro la media regionale del +2,8%, raggiungendo un numero record per la Provincia. Sono in crescita sebbene minore anche le presenze degli stranieri, con una significativa variazione 2016/2015 pari al +12,1%, corrispondenti a oltre un milione di pernottamenti. Nel periodo considerato gli arrivi italiani sono progressivamente in aumento, ma a un passo decisamente più lento (+4,5%), mentre il numero di presenze rimane pressoché invariato.

Analizzando i dati rilevati per comprensori, fenomeno interessante per l'Ospitalità Diffusa Dosoledo è la significativa crescita del 2016 sul 2015 del flusso turistico verso le strutture extralberghiere del comprensorio Comelico-Sappada, pari a +24,5% per gli arrivi e +13,2% per le presenze, contro un calo del -0,7% e -1,1% delle strutture alberghiere. Per la destinazione Comelico Superiore i mercati di particolare interesse sui quali puntare sono Germania e Regno Unito, i cui trend sono positivi sotto diversi aspetti. I dati ISTAT ne attestano un incremento dei flussi verso l'Italia, addirittura con un numero record di arrivi da parte dei tedeschi nel 2015. I dati dell'Eurostat del 2016 indicano che il livello più elevato di spesa per viaggi all'estero, pari a un totale di 72,1 miliardi di euro, è stato registrato dalla Germania, seguita dal Regno Unito (58,4 miliardi di euro)² La destinazione inoltre offre attività che incontrano le motivazioni di viaggio principali di questi due Paesi, ovvero la ricerca di relax, il contatto con la natura, la vacanza in famiglia, la vacanza attive e il desiderio di avventura.

Fig. 1 - Flusso turistico per provenienza 2016

Provincia di Belluno. Andamento del flusso turistico per provenienza. Variazioni % su anno precedente. Anni 2014-2016



Fonte: Camera di Commercio Treviso-Belluno

²https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/it

8.3 CONCORRENZA E CASI STUDIO

La mappatura delle varie ospitalità diffuse già operanti nei territori limitrofi al Comelico Superiore evidenzia chiaramente come numerose attività siano presenti in Friuli Venezia Giulia e concentrate in particolare nel territorio della Carnia, area protagonista proprio del lancio di questo modello di ospitalità con il primo albergo diffuso d'Italia nato a Comeglians nel 1978. In Veneto invece sono attualmente presenti soltanto quattro piccoli alberghi diffusi di recente avvio.

Fig. 2 - Mappatura ospitalità diffuse Nord Est



Fonte: elaborazione propria

Il 71% degli alberghi e ospitalità diffusi considerati si sono dotati di un Booking Engine, dando pertanto al cliente la possibilità di effettuare una prenotazione direttamente dal sito della struttura. Tutte le realtà hanno un profilo su Booking.com, circa il 43% su Expedia.it, il 33% su Airbnb e Hotels.com. Il 62% delle ospitalità diffuse è presente anche su Bedandbreakfast.eu, e il 57% dà ai clienti la possibilità di effettuare una prenotazione anche su Tripadvisor.

Tutti gli alberghi diffusi presi in analisi utilizzano i social network e altri canali di promozionalizzazione online. Seguendo i trend in corso nel settore turistico, tutti hanno creato una pagina Facebook. Il 50% delle strutture ha un profilo su Twitter, e il 20% si promuove anche su Instagram, una quota con ogni probabilità in crescita dato il progressivo aumento di popolarità di questo social media. Inoltre, il 50% degli alberghi diffusi considerati ha un profilo su Google+, il 20% pubblica contenuti su Pinterest e il 33% si è dotato di un canale YouTube.

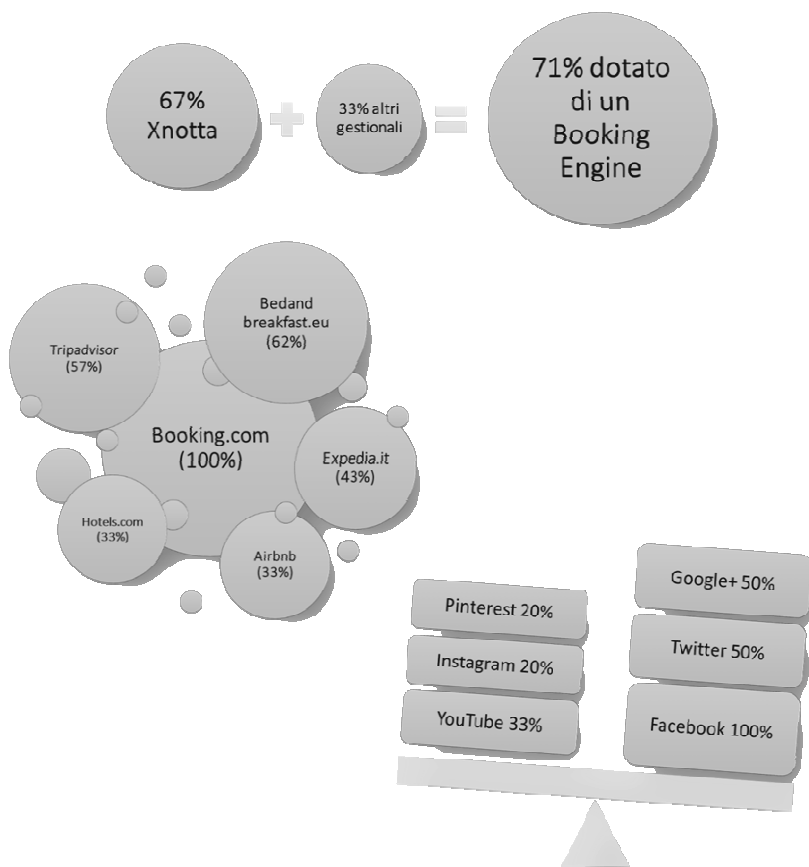
Va tuttavia sottolineato come l'intensità e la qualità di utilizzo di questi canali di promozionalizzazione online siano diverse di caso in caso: vi sono esempi in cui sono molto seguiti e vengono ben sfruttati, altri in cui al contrario la pubblicazione di contenuti avviene un tantum.

L'Ospitalità Diffusa Dosoledo potrebbe conquistare una buona posizione di mercato. Innanzitutto si colloca nella ricettività di tipo extralberghiero, i cui trend degli ultimi anni sono positivi. Prendendo in considerazione l'area montana in cui il Comelico si inserisce la concorrenza non è alta: in Alto Adige non vi è ancora alcuna realtà di

accoglienza diffusa, mentre in Veneto soltanto una di recente avvio e poco strutturata. Uno svantaggio per Dosoledo è invece il numero di ospitalità diffuse presenti in Friuli Venezia Giulia, delle quali tuttavia soltanto alcune sono da considerarsi una minaccia in quanto presenti da diversi anni e dunque più solide nel mercato. Per contro la loro vicinanza può trasformarsi in un vantaggio perché sono comodi modelli di riferimento da studiare e facilmente raggiungibili per eventuali future indagini e approfondimenti in merito ad aspetti operativi o altro.

Nessuna delle ospitalità diffuse prese in analisi per questo elaborato sfrutta il fattore esperienziale. La scelta dell'ospitalità di Dosoledo di sviluppare e proporre pacchetti tematici di tipo esperienziale costituirà pertanto un significativo vantaggio competitivo nel mercato extralberghiero alpino e contribuirà alla determinazione della unique selling proposition della destinazione.

Fig. 3- Infografica utilizzo Booking Engine, canali di distribuzione e di promozione delle ospitalità diffuse.



Fonte: elaborazione propria

8.4 SOFTWARE GESTIONALI

Un'area di intervento per una struttura come l'ospitalità diffusa è la dotazione di alcuni software gestionali turistici volti a facilitare e velocizzare la gestione di prezzi e prenotazioni degli appartamenti che la compongono in tutti i canali di vendita. Indispensabili sono nella fattispecie il Booking Engine e Channel Manager, per i quali si è svolta un'analisi dei 14 più utilizzati in Italia. Il procedimento si è articolato in una prima scrematura volta a scartare i software visibilmente non adatti al modello dell'ospitalità diffusa, un'analisi più approfondita delle altre software house e in particolare delle quattro potenzialmente adatte, una richiesta e visualizzazione delle demo e dei preventivi, e infine l'individuazione del prodotto più adatto al caso in oggetto.

Il software individuato come più adatto all'Ospitalità Diffusa Dosoledo è WuBook, il cui Booking Engine presenta delle caratteristiche e funzionalità innovative che ben si sposano con le esigenze di questa realtà. Il prezzo è molto competitivo rispetto agli altri software analizzati, ed è inoltre l'unico che offre il pagamento a canone mensile anziché annuale, permettendo il risparmio negli eventuali mesi di chiusura stagionale della struttura.

I vantaggi che Ospitalità Diffusa Dosoledo trarrebbe dall'acquisto della licenza di strumenti gestionali quali Booking Engine e Channel Manager sono molteplici. Innanzitutto consentono di gestire unitariamente tutti gli appartamenti aderenti alla rete, lavorando come fosse una mera gestione alberghiera. I clienti hanno la possibilità di prenotare l'alloggio direttamente dal sito dell'ospitalità diffusa, senza doversi appoggiare ad altri canali per i quali si pagherebbe una commissione. Con questi strumenti si gestisce unitariamente e con velocità i prezzi e le disponibilità sul proprio sito e su tutti i canali di vendita su cui si è presenti, e grazie all'app unica di WuBook lo si può anche fare comodamente dallo smartphone o altri dispositivi mobili. Inoltre le varie funzionalità che caratterizzano WuBook, come offerte geolocalizzate, codici sconto, bids ecc. consentono di personalizzare al massimo l'offerta.

Tra le criticità relative all'utilizzo di Booking Engine e Channel Manager individuiamo sicuramente l'aspetto economico, che per una fase di avvio dell'attività richiede un investimento sostanzioso sia in termini di licenza, sia per la formazione del personale che si occuperà dell'utilizzo di questi strumenti. Un altro aspetto critico è la difficoltà da parte degli aderenti alla rete, che solitamente gestiscono i propri appartamenti in autonomia, di cambiare radicalmente modello di gestione dotandosi di questi strumenti. Si tratta tuttavia di problematiche che si presentano solo nella fase iniziale del progetto e che si possono superare in tempi relativamente brevi.

8.5 SITO INTERNET

L'analisi attraverso web delle ospitalità diffuse del Triveneto ha portato a evidenziare gli aspetti da tenere in considerazione in fase di realizzazione e aggiornamento di un sito internet per un'attività turistica ricettiva. Gli elementi e caratteristiche che non possono mancare sono grafica accattivante, dinamicità del sito, contenuti brevi, widget del booking engine fissato in ogni pagina, riferimenti telefonici sempre visibili, immagine degli alloggi coordinata, mappa degli alloggi. Alcuni elementi interessanti invece che Dosoledo potrebbe riproporre nel proprio sito sono icona di Whatsapp, calendario con le disponibilità degli alloggi, spazio per le recensioni, blog. Gli errori che vanno assolutamente evitati sono prezzi non aggiornati, offerte scadute ed eventi già passati,

pagine vuote, errori di visualizzazione delle mappe.

Parallelamente a questi elementi, un buon strumento di marketing da sfruttare in modo consapevole sia nel sito sia nelle altre attività della struttura è lo storytelling. L'ospitalità diffusa può nel suo sito raccontare di sé e del territorio in cui si inserisce sotto forma di storia, riuscendo a collegarsi direttamente con le emozioni dei suoi utenti e più facilmente convertirli in clienti. Questa tecnica può infatti risultare particolarmente efficace nel settore turistico, considerando come precedentemente detto che i turisti contemporanei sempre più cercano emozioni nei loro soggiorni.

8.6 PACCHETTI ESPERIENZIALI

L'elemento esperienziale è coerente con i principi su cui si basa il modello di ospitalità diffusa e permetterebbe a Dosoledo di differenziarsi e ottenere il vantaggio competitivo nell'area alpina. Si sono dunque creati prototipi di pacchetti esperienziali che combinano il soggiorno negli appartamenti aderenti all'ospitalità diffusa con attività di varia tipologia ma che sempre comportino una partecipazione attiva da parte del fruitore. I temi caratterizzanti il territorio che sono stati individuati sono Camevale, Natura, Grande Guerra, Enogastronomia e Artigianato. Come in ogni strategia, anche per la scelta di creare pacchetti esperienziali per la promozione dell'Ospitalità Diffusa si possono individuare aspetti positivi e criticità intrinseche al prodotto, e opportunità e minacce del contesto in cui si inserisce. Ci avvaliamo dunque della SWOT Analysis come strumento per approfondire l'analisi strategica.

Fig. 4 - Analisi SWOT pacchetti esperienziali Dosoledo.

S TRENGTHS <ul style="list-style-type: none">• Vacanze esperienziali: nuovo trend• Coinvolgimento costante della comunità locale• Non replicabilità del prodotto in altri luoghi• Mercato estero già pronto per questo tipo di esperienze• Prodotti altamente redditizi	W EAKNESSES <ul style="list-style-type: none">• Difficoltà di concretizzazione dell'offerta• Mancanza di figure professionali abilitate• Difficoltà degli operatori di adattamento al cambiamento radicale del tipo di offerta• Timore da parte della comunità di banalizzare le tradizioni
O PPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none">• Mantenere vive tradizioni e autenticità del luogo• Formazione linguistica degli operatori• Destagionalizzazione• Raggiungere nuovi mercati target• Vantaggio competitivo sui concorrenti diretti• Far conoscere le produzioni locali a nuovi mercati	T HREATS <ul style="list-style-type: none">• Alti standard qualitativi richiesti dal mercato• Chiusura delle piccole comunità rispetto all'innovazione e alla richiesta di servizi esterni per implementare l'offerta• Adozione da parte delle realtà limitrofe della stessa strategia

Fonte: elaborazione propria

Un primo punto di forza risiede nell'elemento esperienziale stesso dei pacchetti, dal momento che la ricerca di esperienze e autenticità dei luoghi da parte dei così detti

“nuovi turisti” è un trend che si sta via via consolidando. Per la stessa ragione, un aspetto indubbiamente positivo è anche il costante coinvolgimento della comunità locale con la quale oggi i visitatori si aspettano di interagire e relazionarsi. Le esperienze proposte al cliente sono strettamente legate al territorio, determinando l'unicità del prodotto e la non replicabilità dello stesso in altri luoghi. Inoltre, i mercati target dell'Ospitalità Diffusa saranno Germania e Regno Unito, entrambi “già pronti” a questo tipo di offerta. Da ultimo, i prodotti esperienziali proprio per la loro unicità sono altamente redditizi.

Tra le criticità, la difficoltà di concretizzazione delle attività da offrire che vanno ripensate e ristrutturare in chiave esperienziale. Nel territorio mancano inoltre delle figure professionali abilitate, indispensabili all'effettiva realizzazione dei pacchetti tematici di cui sopra. Altro punto di debolezza è la difficoltà da parte degli operatori di adattarsi al cambiamento radicale del tipo di offerta: l'apertura al turismo esperienziale in cui i visitatori cercano interazione con territorio e comunità non è semplice, soprattutto in località di montagna. Inoltre c'è un sentito timore da parte della comunità stessa che il coinvolgimento degli ospiti nelle tradizioni locali le intacchi o addirittura le banalizzi.

Le opportunità per questa strategia sono diverse. È un modo efficace per mantenere vive le tradizioni e le autenticità del luogo, che altrimenti rischierebbero di andare via via perdute. È un'occasione di formazione per gli operatori, sia linguistica sia di altra natura. Per come sono stati concepiti, questi pacchetti permettono di destagionalizzare con un'offerta turistica che attira flussi nei mesi primaverili e autunnali, e di raggiungere nuovi mercati target. Un fattore importante è il significativo vantaggio competitivo che determina l'elemento esperienziale, infatti non ci sono attualmente competitor vicini che lo sfruttano e viene coinvolta una nicchia di mercato. Vi è inoltre l'opportunità di far conoscere le produzioni locali a nuovi mercati, come i prodotti enogastronomici e l'artigianato, con una conseguente crescita potenziale del commercio al dettaglio.

I pacchetti tematici ideati per Dosoledo si scontrano fondamentalmente con tre minacce. Il mercato del turismo esperienziale richiede alti standard qualitativi, pertanto occorre strutturare un'offerta che sia in linea con le aspettative di questo mercato di nicchia. Le piccole comunità sono inclini a una chiusura rispetto all'innovazione e alla richiesta di servizi esterni a implementazione dell'offerta, come nel caso della mancanza di una figura professionale abilitata del luogo. Ulteriore minaccia si individua nell'adozione da parte delle realtà limitrofe della stessa strategia, che comprometterebbe il vantaggio competitivo e la USP della destinazione Dosoledo.

8.7 GEOCACHING

Il Geocaching combina in modo innovativo natura e tecnologia, ma può essere trasformato in qualcosa di più di un gioco. DolomiteXperience ha avviato il progetto “Geocaching Dolomites – Un'esperienza da scoprire”, volto alla creazione di stampo professionale di diversi itinerari di Geocaching in varie zone delle Dolomiti. Il lancio di questo progetto è avvenuto ad agosto 2018 con il primo itinerario pensato proprio per Dosoledo. Il percorso *Geocaching Dosoledo* rappresenta una grande opportunità in quanto può trasformarsi in un vero e proprio strumento di marketing per attirare flussi turistici sia domestici sia inbound a favore dell'Ospitalità Diffusa. Sono state finora posizionate 9 geocache, i cui posti sono stati selezionati con l'intento di far seguire al giocatore un determinato percorso, sostando in punti di particolare interesse territoriale,

e dando al contempo la possibilità di suddividere comodamente la ricerca in più tappe o giornate.

Il Geocaching a Dosoledo ha vari aspetti positivi. L'attività è nuova per il Comelico, e più in generale per l'area Dolomitica, nella quale vi sono ad ora pochissime geocache. Moltissimi stranieri sono grandi appassionati di questo gioco, primi fra loro gli stessi mercati target individuati per l'Ospitalità Dosoledo, ovvero Germania e Regno Unito. È un'attività permanente che dà l'opportunità di destagionalizzare, adatta a diverse tipologie di clientela e da svolgere per la maggior parte dei casi nella modalità che si preferisce (a piedi, in bici, ecc.). I costi di realizzazione dei percorsi sono relativamente bassi per la destinazione, che può vedere nell'attività un'occasione per formare gli operatori sotto diversi aspetti. Il Geocaching è inoltre un'opportunità per incrementare le presenze e aumentare la permanenza media, ancor più se si sfrutta il fattore della ripetibilità, ad esempio creando dei passaporti tematici in cui registrare il ritrovamento delle cache, diversi nell'arco dell'anno per incentivare il ritorno.

Gli aspetti negativi riconducibili alla creazione del percorso di Geocaching a Dosoledo sono ben pochi. Per garantire l'attività è necessaria e imprescindibile una manutenzione puntuale, tanto più laboriosa quante più sono le cache nascoste. In secondo luogo, se l'intenzione è proporlo come un'offerta turistica occorre garantire e potenziare i servizi complementari al gioco, quali ristorazione, noleggio biciclette, ecc. Trattandosi di una piccola comunità non incline all'innovazione si incorre inoltre nel rischio di rifiuto da parte della stessa dell'installazione del percorso. Tuttavia, il Geocaching può essere visto al contrario come una soluzione al rifiuto dell'innovazione: se si invita la comunità a provarlo in prima persona, guidandola nel gioco e spiegandone caratteristiche e vantaggi, può diventare promotrice e proporlo adeguatamente ai propri ospiti come una divertente attività.

Il Geocaching è fondamentalmente un gioco ma può essere utilizzato come uno strumento di marketing turistico efficace per le destinazioni. Inoltre, calato in un contesto come quello di Dosoledo in cui le geocache sono strettamente legate ai luoghi in cui sono nascoste diventa qualcosa di più, una vera e propria offerta turistica esperienziale non imitabile e non ripetibile altrove.

8.8 CONCLUSIONI

Il progetto Ospitalità Diffusa Dosoledo ha ottime potenzialità. Innanzitutto segue un modello che stimola dialogo e sinergie tra imprese, elemento imprescindibile per una destinazione turistica, e si colloca nel settore ricettivo extralberghiero che abbiamo visto avere una crescita tendenziale nelle località montane. La destinazione può rivolgersi al mercato domestico e al turismo incoming, in particolare a Germania e Regno Unito, paesi caratterizzati da un incremento di flussi verso l'Italia degli ultimi anni, dalla relativa vicinanza geografica e dagli interessi affini all'offerta territoriale. La creazione di pacchetti tematici esperienziali come supporto alla promozione del progetto è perfettamente in linea con le caratteristiche dell'ospitalità stessa, volta a includere l'ospite nella comunità, e segue inoltre le tendenze del mercato, composto da visitatori in cerca di autenticità. Il Geocaching può essere altresì utilizzato come uno strumento di marketing a implementazione dell'offerta esperienziale. La scelta strategica di puntare sull'esperienzialità dei soggiorni può portare l'Ospitalità di Dosoledo a ottenere un buon vantaggio competitivo e a definire la USP della destinazione.

THE EXPERIENTIAL ELEMENT AS DIFFERENTIAL STRATEGY FOR OSPITALITÀ DIFFUSA

Little mountain villages suffering from depopulation need to solve the problem of second and vacant houses. The Ospitalità Diffusa, consisting of a network of businesses providing accommodation as well as different and additional tourist services, has been specifically created for these areas as an alternative to the Albergo Diffuso (scattered hotel). It is an innovative concept of hospitality aimed at making guests feel like temporary residents in all respects, offering them direct contact with the inhabitants and so the experience of “going local”. The same philosophy belongs to experiential tourism, whose key principles are focus on the customer, authenticity, uniqueness of the product, participation and fun. The experiential offer involves visitors in local and traditional activities, making them become the protagonists of the destination hosting them.

The Cooperativa Lassù is located in a small mountain area of the Italian Alps and aims to promote and cooperate in territorial-tourist-economic development of the Alto Bellunese region. Within the tourism field, its goal is to organize, together with the local business partner DolomiteXperience, the offer of Comelico Superiore in order to progressively increase domestic and incoming flows and extend the tourism season, focusing on that segment of visitors looking for authenticity. The project “Ospitalità Diffusa Dosoledo” represents the first step in the development process of Comelico Superiore as a tourist destination.

This paper analyses the project “Ospitalità Diffusa Dosoledo” with its strengths and weaknesses and follows the various stages of its development. Each stage underlies the difficulty to introduce innovative work patterns and tourism proposals in a small mountain community. First comes an overview of tourist data of the area, highlighting positive trends, followed by the analysis of the configuration and strategies of neighbouring businesses shaped as Ospitalità Diffusa with the dual aim of examining competitors and identifying useful case studies. Then, the major houses of tourism management software in the market are analysed to identify the most suitable for Dosoledo, and the main elements characterizing a tourist website are briefly presented as useful for the strategic realization of the Ospitalità Diffusa website. The paper ends with the presentation of strategies that can be adopted by the tourist destination, such as the development of experiential tourist packages and the usage of Geocaching as successful tourism marketing tool.

CLASSE MASTER 2017/2018

Amato Lorena
Angelo Nicolò
Atzori Claudia
Basso Caterina
Beccu Salvatore
Bernardi Silvia
Carlin Alice
Celseti Elisa
Convertino Francesco
Doni Cristina
Fornasier Luca
Gesuato Giulia
Grisotto Ambra
Lisiero Nicoletta
Macchi Sofia
Mirtillo Sara

Moresco Federica
Nurra Antonio
Orlando Antimo
Pastorello Giulia
Pemaj Vilva
Piovan Camilla
Raimondi Michela
Righetto Anna
Sabattini Francesco
Saffo Elena
Scarpellini Luca
Schiavon Giorgia
Tomasello Giulia
Zampieri Laura
Zucchetta Beatrice



La classe Master 2017/2018 in visita a Peggy Guggenheim Collection © Marta Masè

RECENSIONI

MARKETING 4.0

DAL TRADIZIONALE AL DIGITALE



Philip Kotler
Hermawan Kartajaya
Iwan Setiawan
Ed. Hoepli – 2017

Ci sono libri la cui lettura è particolarmente utile perché contengono informazioni, analisi, considerazioni, proposte, perché suggeriscono riflessioni, perché “aprono la mente”, concettualizzano, sintetizzano... e quant’altro. Ci sono libri che vanno letti perché in grado di lasciare “un segno più profondo”, perché possono guidare il lettore verso traiettorie inesplorate, verso nuovi approcci, verso scenari non considerati ovvero, i contenuti, l’approccio che propongono diventano autorevole conferma di ricerche e di prassi che caratterizzano il proprio quotidiano. Il volume edito dall’HOEPLI è tutto ciò.

RECENSIONI

Gli autori asseriscono che per la realizzazione di questo “agile volume” -lo definisce Alberto Mattiacci nell’Introduzione- siano stati necessari sei anni. Taluni potrebbero considerarlo un lasso di tempo assai lungo, altri breve visti i nuovi scenari che introduce: è il tempo “del prima e del dopo”, è il tempo che è intercorso perché si materializzasse l’affermazione “nulla è più come prima”.

Gli autori sinteticamente ripercorrono la transizione dal “marketing focalizzato sul prodotto (1.0) al marketing concentrato sul cliente (2.0) per arrivare al marketing umanistico (3.0)” -pag. 1- per approdare al marketing 4.0 che si caratterizza non già da nuove tecnologie, ma dalla loro confluenza che sta facendo convergere il marketing digitale e quello tradizionale.

Il testo è diviso in tre parti: nella prima viene presentato il nuovo scenario della nostra vita e vengono discusse le conseguenze di ciò che caratterizza questo decennio: la

connessione. Nella seconda parte l'attenzione è posta a come rivedere l'approccio al marketing ai fini di utilizzarne tutte le opportunità. L'ultima parte è dedicata "alle applicazioni tattiche del marketing nell'economia digitale, al conferire autenticità ai marchi trasformandoli in amici, alle conversazioni attraverso lo storytelling.."

Il volume termina con una domanda: "Siete pronti a creare un momento WOW?" Quesito non nuovo, invero, ma il testo ci aiuta a comprenderne il valore strategico e a incamminarci con maggior determinazione in quel sentiero.

A cura di Pio Grolla

GLI AUTORI

Andrea Dalzovo - andreadalzovo@hotmail.com
Master in Economia e Gestione del Turismo a.a. 2009/2010

Mara Manente - ciset@unive.it
Direttore Ciset

Marta Masè - mtourism@unive.it
Tutor Master in Economia e Gestione del Turismo

Chiara Mio - mio@unive.it
Professore Ordinario Università Ca' Foscari Venezia
Direttore Master in Economia e Gestione del Turismo

Federica Montaguti - mtourism@unive.it
Ricercatore senior Ciset e coordinatore *Live Project* Master in Economia e Gestione del Turismo

Dario Riccobono - dario@addiopizzotravel.it
Master in Economia e Gestione del Turismo a.a. 2006/2007

Redazione QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo
quaderni.egt@studiotrendtv.it

Caterina Basso - caterinabasso0806@gmail.com
Laurea in Comunicazione interlinguistica applicata – Università degli Studi di Trieste

Cristina Doni - cristinadoni13@gmail.com
Laurea in Economia aziendale – Università Ca' Foscari Venezia

Giulia Gesuato - giulia.gesuato29@gmail.com
Laurea in Mediazione linguistica e culturale – Università degli Studi di Padova

Luca Scarpellini - luca.scarpellini91@libero.it
Laurea in Scienze internazionali e diplomatiche e Laurea Magistrale in Lingue e culture dell'Asia e dell'Africa – Alma Mater Studiorum Università di Bologna

Laura Zampieri - laura_zampieri@virgilio.it
Laurea in Scienze della Mediazione linguistica per il Management turistico e il Commercio internazionale – Scuola Superiore per Mediatori linguistici CIELS Padova

Finito di stampare
da
Centro stampa L'Artegrafica Srl
Casale sul Sile (TV)

Ottobre 2018



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

Calmaggione, 18
31100 – Treviso
Cell. +39 349 6000603
studio@studiotrendtv.it
www.studiotrendtv.it