



UNIVERSITÀ UNITELMA SAPIENZA

FACOLTÀ DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA IN

SCIENZE DELL'ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE

Tesi di Laurea in:

Economia e Gestione delle Imprese

**Strategie delle attività extralbeghiere:**

**il caso Bed and Breakfast “La Dolce Sosta”**

Relatore:

Chiar.ma Prof .ssa Fabiana Sciarelli

Candidato:

Federico Salamone

Anno Accademico 2010/2011

.....alla mia famiglia con la quale ho condiviso  
l'emozione di ospitare molti viandanti

## **INDICE**

INTRODUZIONE .....	4
--------------------	---

### **CAPITOLO PRIMO**

#### **ATTIVITA' EXTRA ALBERGHIERE IN ITALIA**

1. Origini e cenni storici .....	7
2. Tipologie delle attività extralberghiere in Italia e requisiti minimi .....	8

### **CAPITOLO SECONDO**

#### **APPROCCIO STRATEGICO TEORICO**

1. Analisi strategica Swot-Pest .....	21
2. Analisi strategica delle attività extralberghiere .....	30

### **CAPITOLO TERZO**

#### **CASP PRATICO: IL BED AND BREAKFAST E CASE VACANZE "LA DOLCE SOSTA"**

1. Piccolo imprenditore ma non improvvisato (l'uso del Business Plan).....	49
2. Analisi Swot e Pest de "La Dolce Sosta" .....	59
3. L'Emozione, la linfa nel ricordo del cliente ed il Territorio, la chiave del successo.....	64

CONCLUSIONI .....	70
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA .....	71
--------------------	----

## INTRODUZIONE

“Chi riesce a cogliere il vantaggio dalle varie opportunità che la vita gli offre è capace di interagire con l’ambiente alimentando le sue potenzialità e acquistando un sempre maggiore livello di gratificazione personale”.

Questa frase è alla base del concetto di agenticità di Albert Bandura, psicologo canadese, che riconosce lo stretto rapporto fra individuo, il suo comportamento e l’ambiente che lo circonda.

Il “triangolo” che si ricava è un ottimo spunto per mettere in parallelo impresa, ambiente in cui essa opera ed i conseguenti comportamenti che si vanno a generare. L’ambiente è in effetti formato dall’insieme delle azioni e degli atteggiamenti delle imprese che sono, a loro volta, altamente influenzate dagli andamenti, dalle dimensioni e dalla dinamicità dell’ambiente. L’impresa che si dedica ad un’analisi strategica per meglio comprendere questa reciproca influenza, si garantisce molto probabilmente una migliore quota di mercato. Questa impresa opererà in maniera più efficiente ed efficace ottenendo benefici sicuri rispetto l’impresa che non utilizza gli stessi strumenti pianificatori.

L’obiettivo di questo scritto è proprio portare in superficie l’importanza di un uso costante di strumenti di analisi e di pianificazione in risposta alla instabilità che oggi l’ambiente crea. Riuscire oggi in un ambiente così globalizzato ad individuare le più efficienti strategie da mettere in campo è un’operazione difficoltosa che necessita dell’uso di mezzi appropriati. Nel settore turistico poi il prodotto è intangibile, non riguarda un oggetto materiale bensì un’esperienza complessiva. Il comportamento del cliente turistico è difatti condizionato dalla ricerca di soddisfare bisogni di tipo emozionale, ricerca di svago, di relax, bisogno di evasione e quindi un momento di pausa dalla routine ed ancora ricerca di un contatto con la natura o con la cultura. Nel settore delle attività extralberghiere in Italia, ancor di più con l’introduzione del giovanissimo Bed and Breakfast, si riscontrano al contrario dei profondi limiti e delle mancanze generali nella gestione. Le stesse attività extralberghiere vengono

improvvisate da gestori poco preparati, che mettono da parte ambizioni, rischi di investimento e sforzi gestionali. Questo scritto è stato elaborato portando come esempio un caso pratico riguardante la gestione a conduzione familiare di un Bed and Breakfast e di alcune Case Vacanze denominate “La Dolce Sosta” che viene svolta proprio con l’ausilio costante dell’analisi Swot e Pest.

Dopo un primo cenno obbligatorio ai requisiti delle varie tipologie extralberghiere in Italia e le loro relative origini, si passa alla descrizione generale degli strumenti di analisi sopra citati. La prima parte del lavoro è dedicata ad una iniziale descrizione dell’analisi Swot e Pest secondo un approccio teorico. L’analisi Swot mira ad identificare i punti di forza e di debolezza dell’impresa analizzata, inoltre pone in rilievo le opportunità e le minacce dell’ambiente che circondano la stessa. La Pest analisi invece si pone l’obiettivo di elaborare tutte le variabili che compongono l’ambiente (variabili Politiche, Economiche, Sociali e Tecnologiche) L’elaborato prosegue con la stessa analisi ma calata nella realtà extralberghiera, settore che offre un prodotto unico nel suo genere in quanto riguarda la combinazione di più elementi (struttura ricettiva, territorio, punti di interesse, attrazioni) i quali insieme competono nella costruzione di quella esperienza umana globale che è il prodotto turistico. Il terzo capitolo conclude il lavoro esponendo l’approccio pratico con l’ausilio dell’esempio già menzionato. E’ d’obbligo anticipare quale grande importanza rivesta il soffermarsi sull’analisi dei propri punti di forza, di debolezza, sulle opportunità che il relativo ambiente offre o sulle minacce che lo stesso nasconde. Come presentato ad inizio paragrafo, conoscere tutte le variabili dell’ambiente in cui si opera e le influenze che esso trasmette, è di vitale importanza per il futuro dell’attività stessa soprattutto nel settore extralberghiero.

Una volta individuate le caratteristiche dell’ambiente circostante, focalizzati i punti di forza su cui puntare e i punti di debolezza da rafforzare, il gestore deve pianificare le strategie da apportare in risposta alla situazione evidenziata. Nel caso riportato della “Dolce Sosta” è esemplificativo notare che il gestore analizza questi punti sui quali ricava delle strategie marketing dove agisce e investe i suoi

sforzi economici. Tramite le analisi riesce a migliorare la qualità del servizio offerto e sfruttare le opportunità che il mercato offre.

Parallelamente alle analisi egli crea inoltre un “disegno” riguardante le principali chiavi su cui puntare la propria metodologia di gestione, ossia:

- l'emozione come chiave del successo - personalizzare il servizio offerto cercando di suscitare una vera emozione nel cliente, stimolandolo attraverso la qualità offerta, il prezzo contenuto, l'assistenza continua, agendo sulla sua sfera emotiva la quale produrrà un ricordo positivo nel tempo. La piacevole esperienza vissuta si trasforma nel cliente in un ricordo positivo che innesta quel meccanismo di “passaparola”, egli infatti diventa un veicolo pubblicitario della stessa attività. Il cliente diffonde volentieri l'esperienza vissuta e garantisce ai suoi conoscenti la struttura già sperimentata.

- il territorio come chiave del successo - puntare sul territorio in cui si opera può sembrare ambiguo per un'attività turistica che prevede normalmente flussi provenienti dall'estero e quindi con contatti prevalentemente via web. Ma il servizio che “La Dolce Sosta” cerca di offrire dopo le attente analisi Swot e Pest, con alta qualità a prezzi contenuti, con l'indipendenza caratteristica della tipologia Casa Vacanze, attraverso la capienza ricettiva in grado di proporsi anche a gruppi, diviene la migliore soluzione sul territorio da proporre a chi lo necessita per i più variegati motivi. Anche in questo caso si innesca una diffusione analoga al “passaparola” che si potrebbe denominare una “rete solidale” ossia la divulgazione sul territorio della “Soluzione Dolce Sosta”.

Per offrire un prodotto turistico valido occorre quindi suscitare delle emozioni nel cliente, occorre soddisfare i suoi bisogni, bisogna ricercare le opportunità nascoste nel territorio e ridurre le minacce, tutto questo è possibile solo con l'ausilio degli strumenti sopra nominati i quali, si è visto nella realtà attraverso l'esempio pratico, pagano consentendo a chi li utilizza di raggiungere gli obiettivi prefissati.

## CAPITOLO PRIMO

### ATTIVITA' EXTRA-ALBEGHIERE IN ITALIA

#### 1. Origini e cenni storici

La nascita del Bed and Breakfast e delle attività extralberghiere ha origini antiche. Fino ad alcuni secoli fa, strade inesistenti, carri o altri mezzi di trasporto spesso con l'ausilio di animali, erano le caratteristiche di chi si spostava affrontando percorsi lunghi e difficoltosi <sup>1</sup>. I viaggiatori erano soliti riposare, trovare alloggio per la notte in dimore casuali. Il viandante infatti domandava ospitalità in case private, casolari, dove, stanco dalla fatica, trovava sistemazioni semplici, confortevoli ed economiche.

Oggi naturalmente la situazione è cambiata notevolmente, chi viaggia per piacere o lavoro ha un'ampia scelta di mezzi di trasporto moderni, strutture ricettive di qualsiasi genere e, in un mercato globalizzato, il consumatore ha la facoltà di programmare in ogni minimo dettaglio il suo viaggio con relativo soggiorno. La filosofia però che sottende il Bed and Breakfast e tutte le attività extralberghiere non è mutata nel tempo, aprire la propria casa agli ospiti è infatti la caratteristica primaria di questa tipologia di pernottamento che ne conserva immutate nel tempo le peculiarità di semplicità, comfort ed economia. Come per le origini, chi si rivolge oggi al Bed and Breakfast ricerca la semplicità e la convenienza; e come per le origini chi gestisce oggi un Bed and Breakfast o un'attività extralberghiera deve essere mentalmente aperto, ospitale, cordiale nei confronti del "viandante", oggi cliente.

Nel nostro Paese il Bed and Breakfast arriva agli inizi degli anni novanta con una regolamentazione superficiale e approssimativa che non ne facilita la diffusione iniziale. L'evento invece che è l'artefice di una molteplice diffusione di strutture extralberghiere in Italia, è il Giubileo nell'anno 2000 a Roma<sup>2</sup>. La

---

<sup>1</sup> Pini G.- Maltoni S.- Corbari A. "il marketing del bed & breakfast" AGRA Srl 2005  
<sup>2</sup> [www.bed-and-breakfast.it](http://www.bed-and-breakfast.it)

prevista e pacifica invasione di pellegrini nella capitale da vita ad una programmazione sull'ampliamento delle strutture ricettive. La programmazione si indirizza verso due fronti, l'inserimento in un quadro normativo più ampio delle specifiche e delle modalità che regolamentavano l'attività di Bed and Breakfast, all'epoca definito esercizio saltuario di alloggio e prima colazione. L'altro fronte è l'incentivo di finanziamento per chi affronta l'apertura di un Bed and Breakfast nella Regione Lazio e non solo. Anche la semplicità burocratica favorisce il tentativo di apertura di un Bed and Breakfast per coloro che sono indecisi se iniziare o meno questo tipo di attività. I soli adempimenti richiesti sono infatti la dichiarazione di inizio attività, consegnata al comune di appartenenza e l'approvazione dell'assemblea condominiale nel caso di abitazione con ingresso non autonomo (requisito oggi abrogato Art. 45 legge regionale Lombardia 15 del 2007).

Il proliferare e diffondersi di queste formule ricettive ha visto nel tempo anche la creazione di ausili nei confronti di chi opera nel settore. Nasce nel 1999 ANBBA - Associazione Nazionale dei Bed and Breakfast e degli Affitta Camere, ente rappresentativo di categoria per l'ospitalità familiare in Italia. L'ente opera senza fini di lucro indirizzando informazioni e orientamenti sia per chi usufruisce che per chi gestisce un'attività extralberghiera. Un'altra tappa storica è la nascita di ALBAA nel 2003 Associazione Laziale dei Bed and Breakfast Affittacamere e Affini. Un vero e proprio sindacato degli iscritti questo a testimoniare la crescita e lo sviluppo storico del fenomeno Bed and Breakfast.

## **2. Tipologie delle attività extralberghiere in Italia e requisiti minimi**

E' necessario soffermarci su quali e quante sono le attività extralberghiere in Italia e quali sono i requisiti minimi richiesti per ogni tipologia. E' importante infatti conoscere le caratteristiche di tutte le formule ricettive, sia per chi ne usufruisce e quindi vuole scegliere il giusto prodotto sul mercato, sia per il futuro

gestore ossia colui che programma di iniziare un'attività extralberghiera, ed ha bisogno di individuare la migliore soluzione da attuare<sup>3</sup>. Cominceremo quindi con l'elencare quali sono le tipologie di attività extralberghiere in Italia:

- Case per Ferie
- Ostelli della Gioventù
- Affittacamere
- Rifugio Alpino e Rifugio Escursionistico
- Country House
- Bed and Breakfast
- Case Vacanze
- Centro soggiorno studi

Occorre sottolineare che le strutture ricettive sopraelencate sono disciplinate attraverso il “Testo Unico delle Leggi Regionali in materia di Turismo”, approvate con L.R. 16 luglio 2007 N°15 BURL N° 29 2° suppl. ord. Del 19 luglio 2007, ma è doveroso far notare specie per le attività di Bed and Breakfast che ogni regione ha stabilito un proprio regolamento il quale disciplina la materia. Non esiste ancora una legge statale quadro sul Bed and Breakfast ma troviamo leggi che disciplinano l'ospitalità familiare occasionale per ogni competenza territoriale. Qui di seguito viene riportata una tabella con gli estremi delle leggi regionali di pertinenza:

*Figura: 1*

Regioni	Data e numero
Valle d'Aosta	L.R. 4 ago 2000, n. 23
Piemonte	L.R. 13 mar 2000, n. 2, Artt 1-2
Liguria	L.R.28 gen 2000 n. 5
Lombardia	L.R. 3 apr 2001, n. 6 art 2, c.4

---

<sup>3</sup> De Santis C. “il bed and breakfast requisiti e adempimenti per intraprendere l'attività”  
Finanze Lavoro 2006

P.A. di Trento	L.R.22 marzo 2001, n. 3, art. 20 L.R.15 mag 2002, n. 7, artt 30 e 33
P.A. di Bolzano	----
Veneto	L.R. 4 novembre 2002, n. 33 Art. 25/all F
Friuli V.Giulia	L.R. 16 gen 2002, artt. 6-9
Emilia R.	L.R. 28 lug 2004, n. 16
Toscana	L.R. 23 mar 2000, n. 42, art. 61 D.P. n. 18 del 23/04/2001
Marche	L.R. 14 feb 2000, n. 8, art. 2
Umbria	L.R. 15 gen. 2001, n. 2, art. 4
Lazio	L.R. 29 mag 1997, n. 18, art. 8
Abruzzo	L.R. 28 apr 2000, n. 78
Molise	L.R. 12 lug 2002, n. 13
Campania	L.R. 10 mag 2001, n. 5
Puglia	L.R. 24 lug 2001, n. 17
Basilicata	L.R. 6 set 2001, n. 37
Calabria	L.R. 26 feb 2003, n. 2
Sicilia	L.R. 23 dic. 2000, n. 32 art. 88 L.R. 3 mag. 2001, n. 6, art. 110 L.R. 26 mar 2002, n. 2, art. 41 L.R.16 aprile 2003, n. 4, art. 77
Sardegna	L. R. 12 ago 1998, n. 27, art. 6

*Fonte: estratta da: [www.agriturist.it](http://www.agriturist.it) "Leggi regionali bed and breakfast"*

Durante la gestione di qualsiasi attività extralberghiera devono essere osservati 5 adempimenti fondamentali:

- 1) le norme inerenti la somministrazione delle colazioni
- 2) quelle sulla denuncia delle persone alloggiate all'Autorità locale di Pubblica Sicurezza entro 24 ore (Polizia, Carabinieri)
- 3) quelle inerenti alla denuncia alla Provincia ai fini statistici ISTAT delle persone alloggiate
- 4) quelle fiscali inerenti la ricevuta da dare all'Ospite alla fine del soggiorno
- 5) la tutela dei dati personali di ogni Ospite (cd. Legge Privacy)<sup>4</sup>.

Case per Ferie è il termine utilizzato per indicare attività extralberghiere particolari e uniche nel settore. Sono infatti governate ed amministrare

---

<sup>4</sup> Legge n. 675 del 31 dicembre 1996 - Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali

esclusivamente da Enti Pubblici, Religiosi, Associazioni senza scopo di lucro, nonché da enti o aziende per il soggiorno dei propri dipendenti. L'obiettivo di queste particolari tipologie di ospitalità è sociale, culturale, religioso o sportivo. Le Case per Ferie, infatti, assumono un ruolo funzionale nel Turismo Sociale. Andando ad analizzare la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo del 1948 e la stessa Costituzione, troviamo anche un principio relativo al diritto al riposo: "tutti hanno diritto al riposo ed al tempo libero e, in particolare, a una limitazione ragionevole dell'orario di lavoro e a congedi periodici retribuiti" Art. 36 della Costituzione. Si può quindi affermare che le Case per Ferie sono fuori o al lato del movimento turistico normale, ma invece sono centrali nel Turismo Sociale Italiano. Esse sono rivolte a particolari categorie di turisti, ragazzi o bambini accompagnati, soggetti deboli o con diversa abilità. Gli alloggi possono essere anche in camere collettive o con letti a castello, forniti a volte di impianti sportivi e/o di divertimento. Sicuramente queste strutture ricettive gestite da suore o da altro personale ecclesiastico sono meno diffuse oggi nell'epoca del consumismo, ma in passato erano considerate spesso come prima scelta in quanto si prestava maggiore attenzione al risparmio.

Sono Ostelli della Gioventù le strutture ricettive attrezzate per il soggiorno ed il pernottamento dei giovani e degli accompagnatori del gruppo, gestiti, al di fuori dei normali canali commerciali, da Enti Pubblici, Enti di carattere morale o religiosi e associazioni operanti senza scopo di lucro nel campo del turismo sociale e giovanile, per il perseguimento di finalità sociali o culturali. Il rilascio per l'autorizzazione è subordinato alla stipula di apposita convenzione tra Ente gestore ed il Comune d'appartenenza. Le camere, in questo tipo di formula ricettiva, sono spesso collettive, ossia non indipendenti con un massimo di 6 persone per camera, talvolta con l'uso di letti a castello, ed in ogni caso con pochi servizi accessori. E' probabile quindi che prenotando in un Ostello della gioventù si condividerà la stanza con altre persone mai conosciute. Quest'ultimo fattore incide sul prezzo in quanto abitualmente le camere da 2 costano notevolmente di più rispetto al posto letto nelle camere da 6. Naturalmente è una

tipologia di alloggio non consigliata a chi vuole la propria indipendenza e privacy, al contrario è una soluzione ottimale per i studenti e giovani senza reddito che hanno la possibilità di viaggiare nel mondo grazie a queste strutture a prezzi economici. Oggi in tutta Italia gli Ostelli sono 1.500 sul territorio e facilitano il movimento turistico sul quale l'intera nostra Nazione si basa a livello economico per ricavare risorse fondamentali e per generare occupazione. Grazie ai prezzi contenuti, infatti, questa categoria di strutture extralberghiere, consente la fruizione di quella fascia di visitatori più attenta riguardo ai costi.

Sono Affittacamere per definizione di legge “le strutture composte da non più di 6 camere, ubicate in non più di due appartamenti ammobiliati in uno stesso stabile, nei quali sono forniti alloggio ed eventualmente servizi complementari”. Entriamo in questo caso in un ambito imprenditoriale, infatti all'interno della lista delle attività extralberghiere sopra elencate, l’Affittacamere è l’unico a corrispondere alla dicitura imprenditoriale, e quindi con l’obbligo di Partita IVA.

Questa infatti perde l’uso occasionale e saltuario e quindi rientra nella gamma imprenditoriale. Gli elementi che vanno a determinare quest’ultimo punto sono individuabili in :

- elevato numero delle camere e quindi elevato turn-over degli ospiti
- utilizzo di uno o più collaboratori
- destinazione dell’immobile a soddisfare principalmente le esigenze abitative degli ospiti anziché del titolare, con modifiche della struttura interna, costituzione di una reception, etc.
- offerta di servizi aggiuntivi rispetto a quelli minimi previsti per il Bed and Breakfast mirati esclusivamente agli ospiti
- Pubblicità periodica e ricorrente su riviste, periodici, internet, etc.
- Il superamento di soglie di fatturato, per le quali rimane ingiustificato il comportamento da attività occasionale. Non esiste per legge una soglia predeterminata di fatturato, ma ANBBA/AICAV hanno accertato che al di sopra del limite di € 10.000 di fatturato diventa consigliabile l’apertura di

Partita IVA.<sup>5</sup>

- Proseguendo con la descrizione degli Affittacamere, possiamo aggiungere gli altri requisiti minimi che sono la pulizia delle camere, la fornitura d'energia elettrica ed il cambio di biancheria. Altra caratteristica è che l'Affittacamere in alcune regioni può definirsi come "Room & Breakfast" quando oltre alla attività di alloggio si fornisce anche la prima colazione. Il discorso può essere ampliato, fino alla più complicata somministrazione e preparazione di alimenti e bevande, siamo in questo caso di fronte alla così detta Locanda ossia un Affittacamere che in più possiede l'autorizzazione proveniente dagli uffici dell'USL territoriali, che consente l'attività di ristorazione all'interno dello stesso edificio.

Quali sono allora le differenze che il cliente riscontra rivolgendosi ad un Affittacamere rispetto un Bed and Breakfast? Naturalmente, oltre il requisito della ristorazione interna possibile solo per l'Affittacamere, la primaria diversità sta nel contatto fra gestore e cliente. Questo perché nel caso di Affittacamere il contatto è limitato al momento dell'accoglienza, ossia quella fase iniziale di consegna delle chiavi, registrazione dei documenti, ed il passaggio delle informazioni essenziali sull'uso o sull'orientamento dentro e fuori della struttura da parte dell'esercente nei confronti del cliente. Questo avviene perché nel caso di Affittacamere il gestore non è obbligato a dormire e a risiedere nell'abitazione in uso, quindi le abitudini, gli usi, il rapporto e lo scambio culturale fra i soggetti gestore/cliente non avviene nel caso dell' Affittacamere ma, al contrario è presente e primario nel Bed and Breakfast.

Sono *Rifugio Alpino* o *Rifugio Escursionistico* strutture site in località di montagna, utilizzato per l'ospitalità di Alpinisti ed escursionisti. Tornando sul discorso di apertura di questo elaborato, che riguarda le origini del Bed and Breakfast e delle Attività Extralberghiere, il Rifugio Alpino è l'esempio pratico di un ritorno al passato. Le caratteristiche ambientali sono infatti equivalenti a quello che erano le difficoltà dell'epoca sui spostamenti, i viaggi e la

---

<sup>5</sup> [www.anbba.org](http://www.anbba.org)

conseguente necessità del viandante di trovare riposo e ospitalità in strutture pratiche ed economiche. Oggi il territorio montano è come fermo nel tempo, la storia e le tradizioni che caratterizzano questi posti sono infatti conservati con cura e quella realtà rurale, contadina è attualmente viva e presente in questi ambienti. Naturalmente una volta queste condizioni erano diffuse e generalizzate, mentre oggi chi decide per la montagna, la predilige proprio per ritrovare quelle tradizioni, per riscoprire il contatto con la natura, e spesso sceglie di trascurare le comodità, il superfluo, l'accessorio, che fanno parte di una quotidianità metropolitana per abbandonarsi alla natura, ad una vita semplice ma ricca di tradizioni. Il Rifugio Alpino torna quindi come alle origini, una soluzione ospitale, pratica ed economica per colui che nel percorso turistico ed escursionistico si sposta nelle zone montane, da picco a picco, cercando spesso di salire di quota il più possibile aumentando così le difficoltà ed il bisogno di ristoro in comodi rifugi. Questi di solito sono collocati in zone isolate di montagna raggiungibili attraverso mulattiere, sentieri, ghiacciai, o con altri mezzi di trasporto. Il gestore, in questo tipo di Attività Extralberghiera, è denominato Guida Alpina, ossia colui che ha rilevato la gestione del rifugio tramite autorizzazioni. Egli si occupa di tutte le fasi, dall'accoglienza, all'assistenza durante il soggiorno del cliente con il quale spesso condivide le escursioni e le scalate più impegnative. Per classificare i numerosi rifugi sul territorio Nazionale è stato creato un sito web da parte di CAI (club alpino italiano) agevolandone la ricerca, a chi programma escursioni in alta quota ed ha bisogno di ospitalità durante il percorso<sup>6</sup>.

La classificazione è suddivisa per posizione topografica, finalità alpinistiche-escursionistiche, condizioni dell'ambiente, quota, altitudine, difficoltà d'accesso.

*Figura: 2*

---

<sup>6</sup> [www.rifugiebivacchi.cailugo.it](http://www.rifugiebivacchi.cailugo.it)



## CLASSIFICAZIONE DEI RIFUGI CAI

### 1° Gruppo - RIFUGI

Categoria A	quelli raggiungibili con strada rotabile o comunque ubicati in prossimità di questa. Per questi rifugi è ammessa una differente classificazione per il periodo invernale qualora la situazione ambientale risulti condizionare la possibilità di rifornimento
Categoria B	quelli raggiungibili con mezzo meccanico di risalita in servizio pubblico, escluse le sciovie, o comunque ubicati in prossimità dello stesso

### 2° Gruppo - RIFUGI ALPINI

Categoria C-D-E	rispettivamente, in relazione alla situazione locale con particolare riferimento alla quota, alla durata e difficoltà di accesso, nonché all'incidenza del sistema normalmente adottato per i rifornimenti. Per la categoria C è ammessa la divisione in sottocategorie
-----------------	---

### 3° Gruppo - PUNTI DI APPOGGIO - BIVACCHI FISSI - RICOVERI - CAPANNE SOCIALI

-

Fonte: Grafico estratto da [www.rifugiebivacchi.cailugo.it](http://www.rifugiebivacchi.cailugo.it)

Concludendo si può definire il Rifugio nelle sue varie classificazioni come uno strumento fondamentale per l'ambiente turistico montano. Pensiamo a quale limitazione incontrerebbe chi, avventurandosi in una escursione, non avesse un'adeguata struttura dove riposare e proteggersi dalle condizioni ambientali

Sono *Country House* o *Residence di Campagna* quelle tipologie di Attività extralberghiere nelle quali ritroviamo una particolare attenzione al contatto con la natura, alla tranquillità del soggiorno, al rapporto con il passato. Spesso infatti l'edificio utilizzato per *Country House* proviene dalla ristrutturazione di un antico casale o abitazione storica<sup>7</sup>. La ristrutturazione avviene spesso con una particolare cura nella conservazione dei dettagli storici, cercando di far affiorare nel presente le tradizioni e gli usi del passato. Si definiscono infatti *Country House* o *Residence di Campagna*, le strutture ricettive che offrono alloggio con o senza ristorazione, in immobili ubicati all'esterno del territorio urbanizzato, con caratteristiche proprie dell'edilizia tradizionale della zona. L'offerta turistica di dette strutture può comprendere l'ospitalità, la ristorazione, l'esercizio di attività ricreative, finalizzate alla corretta fruizione dei beni naturalistici, ambientali e

<sup>7</sup> Pianelli L. Minozzi R. "L'impresa rurale" – Buffetti editore 2005

culturali del territorio rurale. Possiamo immaginare quindi lo stretto rapporto fra territorio e l'attività stessa che concentra nel suo punto di forza strategico, proprio questo legame.

I requisiti minimi delle attività ricettive rurali sono i seguenti:<sup>8</sup>

- Buono stato di manutenzione e conservazione dell'immobile;
- Arredamento consono alla struttura rurale del fabbricato;
- Spazi comune esterni all'esercizio in verde attrezzato per lo svago ed il soggiorno fruibile all'ospite;
- Camere da letto e/o appartamenti, destinati agli ospiti, autonomi tra loro;
- servizio di prima colazione ed eventualmente, di ristorazione in locale apposito a cura del gestore, caratterizzato dall'offerta di prodotti tipici locali.

Il *Bed and Breakfast* è sicuramente la più diffusa, conosciuta ed utilizzata attività extralberghiere. Bed and Breakfast è un'espressione di origine inglese traducibile letteralmente come *letto e colazione*<sup>9</sup>. Include quindi il pernottamento e la prima colazione e può essere prevista la possibilità di utilizzare una cucina. Il soggiorno si svolge in case private dove la famiglia, o ad ogni modo il proprietario, mette a disposizione una o più stanze della propria abitazione. La particolarità principale di questo tipo di ricettività sta proprio nel rapporto fra cliente e proprietario che si genera con la convivenza durante il soggiorno. L'ospite infatti ha la possibilità di immergersi totalmente in una cultura a lui sconosciuta, il contatto vivo con le usanze del proprietario, lo scambio di informazioni e conoscenze che avviene in questo contesto, sono un ampio bagaglio di ricordi che si aggiungono a quelli della vacanza. Altra caratteristica attribuibile al Bed and Breakfast è sicuramente la sensazione di calore e cordialità che l'ospite percepirà in queste tipologie ricettive, tanto da sentirsi come in casa propria ed infine non si può non citare l'economicità, altro

---

<sup>8</sup> dall'art.21, comma 1 e 2, della Legge Regionale n.9 dell'11 luglio 2006 sono le seguenti:

<sup>9</sup> Pianelli L.- Minozzi R. "Bed & Breakfast ideazione, gestione, promozione" Buffetti Editore 2010

elemento apprezzato dal cliente soprattutto oggi nel periodo di crisi economica generale. Il Bed and Breakfast è un esercizio saltuario ed occasionale, chi governa un Bed and Breakfast non è tenuto all'obbligo di Partita Iva e ai relativi adempimenti fiscali (secondo le risoluzioni emesse dal Ministero delle Finanze, la N°180/e del 1/12/1998 e la N°155 del 13/10/2000 infatti il presupposto soggettivo d'imponibilità dell'IVA ai sensi dell'Art. 4 DPR 26/10/1972 N°633, sussiste solo qualora le prestazioni siano non occasionali ossia relative ad una professione abituale).

L'idea della signora sola, o dei coniugi che abitano in una casa grande tale da consentire un'ospitalità organizzata, è la ragione d'essere di un'attività di Bed and Breakfast, concepita appunto come esercizio occasionale e saltuario. Altro dovere che ritorna in tutti i regolamenti regionali è quello dell'obbligo di residenza da parte del gestore nell'abitazione in cui si esercita il servizio di Bed and Breakfast. Egli deve infatti essere residente ed abitare di fatto in una camera all'interno dell'abitazione d'uso. La legislazione regionale si ritrova univoca anche per quanto concerne l'aspetto della prima colazione. Si ha una normativa concorde sul vietare qualsiasi tipo di preparazione manuale di alimenti da parte del gestore nei confronti del cliente al quale deve essere offerta una prima colazione basata su alimenti e bevande interamente confezionate e non utilizzabili una volta aperti. Essi devono infatti essere monouso, con scadenza leggibile e marchio del produttore. Si ricava quindi una tutela nei confronti del gestore per eventuali cibi avariati che danneggiando il consumatore sarebbero direttamente attribuibili al produttore stesso. La normativa della regione Marche specifica al contrario una prima colazione composta per il 70% da prodotti tipici, norma che ha lo scopo di avvicinare il cliente del Bed and Breakfast alle usanze culinarie del territorio, aspetto che favorisce le conoscenze socio culturali e le tradizioni del luogo con cui il forestiero si confronta. Ma la norma, che si differenzia in modo esclusivo rispetto le altre prevede comunque una preparazione non da parte del gestore, ma da parte di attività alimentari della zona, il titolare del Bed and Breakfast avrà infatti cura di conservare lo scontrino e relative ricevute degli alimenti acquistati allo scopo di tutelarsi nei confronti di

possibili problematiche relative i prodotti. Da una osservazione complessiva dei regolamenti regionali risalta ulteriormente conforme la scelta sul numero delle camere a disposizione del servizio Bed and Breakfast che ritroviamo nel Lazio e nella maggior parte dei casi con un massimo di 3, eccezione per l'Emilia Romagna e per l'Abruzzo nei quali il numero è di 4, 5 in Sicilia e per la Puglia, invece, saliamo a 6. Anche il numero di posti letto massimo varia da regione a regione, per il Lazio e per la maggioranza sono 6, Umbria 8, Emilia Romagna, Abruzzo e Puglia 10, e in Sicilia addirittura il numero sale a 20. Altra omogeneità dei regolamenti sta nell'obbligo per il gestore di effettuare la denuncia delle persone alloggiate, all'Autorità di Pubblica Sicurezza del territorio, ex art. 8 della Nuova Legge Quadro sul Turismo. Di ogni cliente verrà data comunicazione alla Questura entro le 24 ore dal momento dell'arrivo, comprensiva di dati anagrafici dell'ospite. E' importante infatti registrare i dati del documento di ogni cliente nella "scheda alloggio" da consegnare nei tempi previsti.

Concludendo si può affermare che le differenze tra normative regionali non incidono sulla diffusione e lo sviluppo dei B&B e delle Attività extralberghiere in Italia. Ad ogni modo l'attuazione di una normativa unica potrebbe essere di più elevato beneficio per l'esercizio di queste formule di ricettività, in quanto risulta necessaria una maggiore severità ed attenzione nei controlli da parte delle autorità competenti. Si sono, intatti, verificati veri e propri casi di irregolarità riguardante Bed and Breakfast e attività extralberghiere in generale: nonostante la consapevolezza di andare contro i regolamenti, ma confidando nell'assenza di rigidi controlli, spesso si riscontrano casi di superamento del numero massimo delle camere, di preparazione di colazioni composte da crostate fatte in casa, etc.

*Sono Case Vacanze:*

*1. In forma non imprenditoriale:*

Secondo la legge quadro sul turismo sono Case e Appartamenti per Vacanze "gli immobili arredati gestiti in forma imprenditoriale per l'affitto ai turisti, senza offerta di servizi centralizzati, nel corso di una o più stagioni, con contratti aventi validità non superiore ai tre mesi consecutivi".

Le "Case e Appartamenti per Vacanze" differiscono dagli affittacamere in quanto l'attività viene svolta unicamente a livello imprenditoriale e bisogna ottenere l'autorizzazione da parte del comune, nonchè comunicare il listino prezzi alle autorità competenti e pubblicarlo nelle liste di riferimento come per gli alberghi. Vi è inoltre il vincolo dell'affitto massimo di tre mesi e dell'assenza di servizi centralizzati.

*2. In forma non imprenditoriale:*

Vi sono anche le Case Vacanza e gli appartamenti in Affitto Turistico gestiti in forma non imprenditoriale da privati (che hanno meno di tre unità nello stesso comune) offerti ai turisti, anche per pochi giorni; il cosiddetto short lets. Per questa tipologia ricettiva non esistono presso che normative specifiche anche se la diffusione e la potenzialità del fenomeno sono notevoli. Basti pensare alla diffusione delle seconde case nei luoghi di villeggiatura o agli appartamenti tenuti sfitti nelle grandi città<sup>10</sup>.

Per l'esercizio dell'attività di Casa Vacanza non sono più previsti tempi specifici, al contrario viene dichiarata una locazione dell'immobile per "breve periodi" senza includere un minimo o un massimo di giorni previsti. La differenza principale della Case Vacanze rispetto le altre attività extralberghiere, che conseguentemente diviene il suo punto di forza, è la locazione dell'intero immobile. Infatti chi sceglie la formula Casa Vacanze, sceglie di soggiornare in un immobile intero, quindi non condividerà alcuna stanza o locale comune con il

---

<sup>10</sup> [www.bed-and-breakfast.it](http://www.bed-and-breakfast.it)

proprietario o con altri clienti. Immaginiamo che vantaggioso punto di forza se ne può ricavare dalla attuazione di una strategia pubblicitaria mirata nei confronti di chi preferisce l'indipendenza e la privacy durante il soggiorno. Il gestore dell'attività, come sopra accennato, si limiterà alla accoglienza del cliente, alla registrazione dei documenti e si renderà loro reperibile.

I *Centro soggiorno Studi* sono strutture ricettive dedicate ad una ospitalità finalizzata all'educazione e alla formazione. La gestione spetta ad Enti Pubblici, Associazioni, organizzazioni sindacali e soggetti privati operanti nel settore della formazione<sup>11</sup>. Questi tipi di strutture sono spesso utilizzate per incontri culturali, piccoli convegni e attività scolastiche. Spesso lo scopo che si nasconde dietro queste formule ricettive è quello di favorire e migliorare la conoscenza delle lingue straniere attraverso lo svolgimento di soggiorni linguistici all'estero. Il punto di forza di queste tipologie ricettive sta proprio nell'apprendimento unito con il soggiorno e quindi la diffusione di soggiorni all'estero con studio, diventa una ricetta vincente. Oggi sono diffusissime le agenzie, le scuole, o i privati, che propongono lo studio di una lingua direttamente sul posto come canale veloce e sicuro di apprendimento, affiancando all'insegnamento, la possibilità di un soggiorno correlato.

---

<sup>11</sup> [www.algiardinodivenezia.it](http://www.algiardinodivenezia.it)

## **CAPITOLO SECONDO**

### **APPROCCIO STRATEGICO TEORICO**

#### **1. Analisi strategica SWOT – PEST**

Prima di affrontare il capitolo successivo riguardante le strategie messe in campo dal Bed and Breakfast citato nell'indice, occorre porre l'attenzione sull'aspetto teorico dell'analisi strategica. Questa può rilevarsi uno strumento vincente nel conseguimento degli obiettivi prefissati ex ante. La gestione strategica degli obiettivi dell'impresa è, infatti, alla base di un funzionamento efficiente ed efficace della stessa. Chi è al governo di una qualsiasi azienda è a conoscenza del rapporto stretto con l'ambiente esterno, ambiente oggi caratterizzato da un forte dinamismo, da una profonda instabilità che trova la risposta unicamente nell'impresa e nella sua capacità di reagire. L'ambiente ampio e globalizzato, i mercati affollati da agguerriti antagonisti, gli esigenti stakeholder, creano la necessità di una pronta ed adeguata risposta da parte dell'impresa, senza la quale le possibilità di competere e sopravvivere si riducono notevolmente. Le decisioni a lungo termine devono quindi considerare l'ambiente circostante e l'impresa necessità di disegnare le direttrici da seguire nel conseguimento degli obiettivi prefissati. Un valido strumento di pianificazione strategica utilizzato per valutare i punti di forza o di debolezza, le opportunità e le minacce è l'analisi SWOT. Questa si basa su quesiti ricorrenti in ogni piano decisionale o strategico che diventano i punti fondamentali su cui riflettere:

- come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza?
- come possiamo migliorare ogni debolezza?
- come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?
- come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?

Le risposte a questi quesiti si trovano all'interno di due categorie:

- i FATTORI INTERNI, la ricerca di punti di forza e di debolezza all'interno dell'organizzazione.
- i FATTORI ESTERNI, le opportunità e le minacce presenti all'esterno dell'organizzazione.<sup>12</sup>

L'utilizzo di questo metodo d'analisi si addice soprattutto a contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività. L'ambiente in cui oggi ci si muove, è importante ripeterlo, ha un'ampiezza globale, conseguenza di un abbattimento totale delle barriere fisiche e burocratiche che porta ad un mutamento nel pensiero e nell'organizzazione delle aziende sempre maggiormente incentrate sul proprio Know-how, sulla propria Firm-specific, e sugli elementi cognitivi che si hanno a disposizione. Scopo quindi dell'analisi è fornire le opportunità di sviluppo attraverso la valorizzazione degli elementi di forza ed il contenimento delle debolezze.

*Tabella: 3*



*Fonte: [www.freshplaza.it](http://www.freshplaza.it)*

<sup>12</sup> Dentro la crescita dell'impresa l'analisi swot e par 2000 GREA SERGIO Franco Angeli

I punti di forza e i punti di debolezza sono fonti interne all'azienda e quindi controllabili con l'attuazione di politiche appropriate. Le fonti esterne, sono invece forze non controllabili dall'organizzazione la quale deve farsi trovare pronta per lo sfruttamento delle opportunità e in grado di tutelarsi dalle eventuali minacce. Tornando all'impresa e a chi la governa, una volta svolta l'analisi SWOT dei fattori interni ed esterni, le strategie di risposta si raggruppano in due linee principali:

- STRATEGIA DEDOTTA: l'azienda si propone di adottare, nel modo più efficace possibile le risorse interne (impianti, risorse umane, risorse cognitive, etc.) in base al contesto ambientale.
- STRATEGIA COSTRUITA: questa strategia è rivolta allo sfruttamento delle risorse e delle competenze dell'impresa, per cercare di costruirsi delle opportunità che generino profitto. Un Marketing strategico della creazione dell'offerta.<sup>13</sup> In conclusione più l'ambiente in cui l'impresa svolge la sua attività economica è grande, instabile, ricco di elementi innovativi, più l'impresa ha bisogno di effettuare un'analisi completa su tutti gli elementi interni ed esterni per trovare una strategia valida. Il risultato sarà fondamentale per la competitività dell'impresa e ne determinerà la relativa quota di mercato.

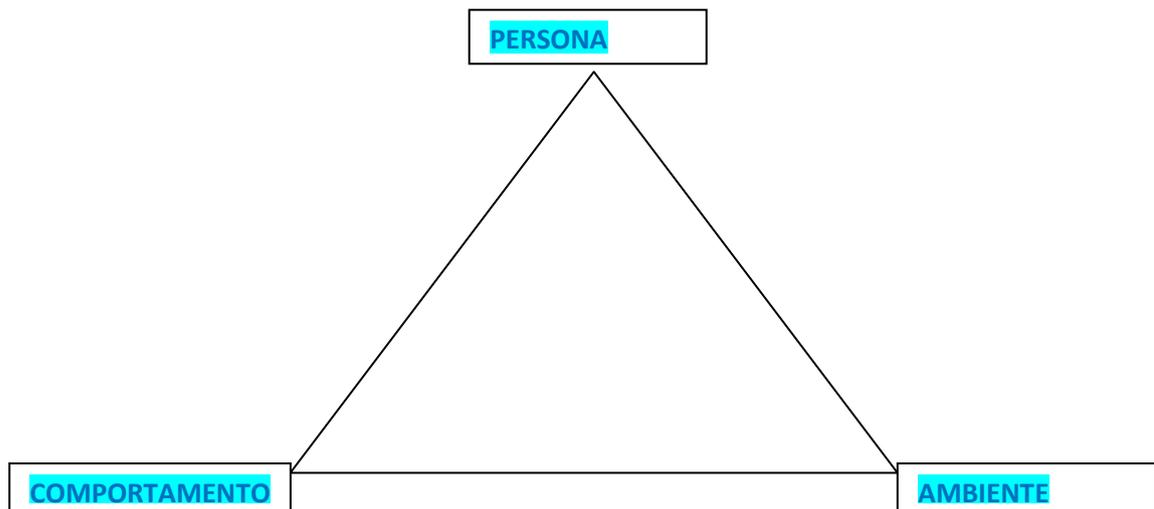
Altro strumento di analisi dell'ambiente esterno, utilizzabile simultaneamente con l'analisi SWOT, è la PEST analisi, metodologia che serve proprio a delineare lo scenario ambientale in cui l'impresa opera. Prima di approfondire la PEST analisi, è opportuno però soffermarci ancora sull'ambiente e sull'influenza che questo ha nei confronti delle scelte e dei risultati dell'impresa stessa. Uscendo solo per un momento dal settore economico e spostando l'attenzione nel campo della psicologia, è possibile utilizzare un valido esempio per meglio comprendere lo stretto legame fra impresa e ambiente. La psicologia è la scienza che studia il comportamento degli individui e i rapporti

---

<sup>13</sup> Fonte: [www.italiadonna.it](http://www.italiadonna.it)

che intercorrono tra quest'ultimo e l'ambiente. Ad avvalorare questi studi, Albert Bandura, psicologo canadese, scavò proprio nel rapporto fra individuo e ambiente concludendo delle teorie. Famosa è quella dell'agenticità umana, punto cardine dell'intera teoria sociale cognitiva, ossia la capacità di agire attivamente e in trasformazione nel contesto in cui si è inseriti. L'attitudine del singolo o del gruppo di generare azioni legate da influenze esterne. Bandura riconosce che il comportamento umano è determinato da più fattori<sup>14</sup>:

- fattori personali interni, elementi cognitivi affettivi e biologici
- il comportamento messo in atto in un dato contesto
- gli elementi ambientali che circoscrivono l'individuo e la sua condotta



La teoria di Bandura ci vuole trasmettere un messaggio chiaro: la persona ha dei comportamenti in base all'ambiente in cui si trova, e si può aggiungere che l'ambiente è composto dalle persone e caratterizzato dai loro comportamenti.

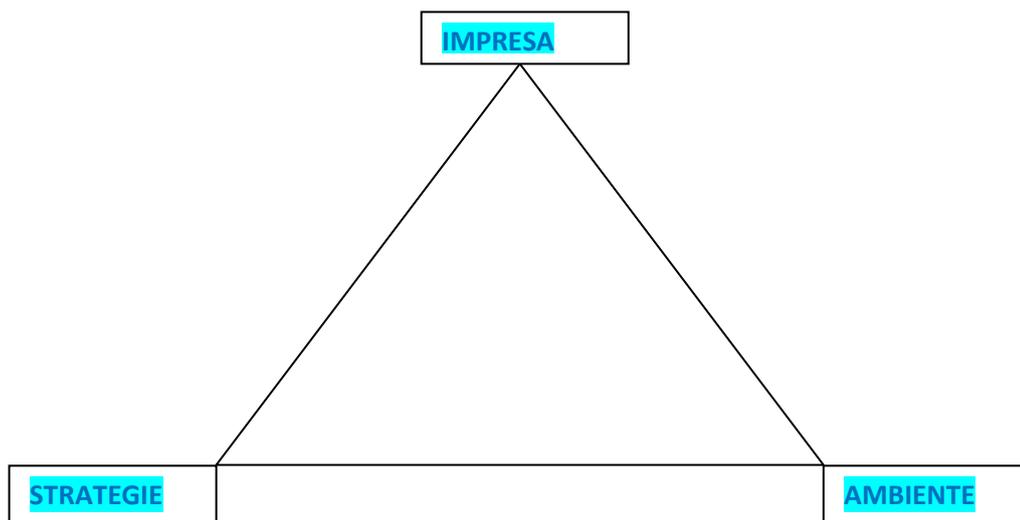
Una valida dimostrazione è data da un medico che, collocato in un determinato ambiente o contesto, per esempio la curva di uno stadio durante una partita di calcio, può lasciarsi a comportamenti che abitualmente non appartengono al suo modo di essere. Altra dimostrazione valida sta nell'attitudine

---

<sup>14</sup> Fonte Autoefficacia: teoria e applicazioni BANDURA Albert 1997 ERIKSON

nel gettare una carta a terra in un ambiente sporco e trascurato ma, al contrario nella non propensione a farlo in un luogo molto pulito e curato. Nel contesto economico si può utilizzare la stessa teoria per capire con quanta profondità è influenzata l'impresa dall'ambiente in cui opera. L'impresa oggi, è addirittura equiparabile ad un organismo vivente. Essa è infatti composta da organi vitali e dinamici: il personale dipendente, gli impianti, le aree produttive, gli elementi cognitivi. L'impresa inoltre risponde agli impulsi esterni provenienti dai mercati. Come un organismo vivente, deve sempre migliorarsi ricercare nuovi stimoli ed opportunità per perfezionare la propria condizione o per sopravvivere alle condizioni imposte dall'esterno.

Il nostro nuovo triangolo quindi sarà composto da:



Come per il medico collocato in un ambiente da stadio, l'impresa in un mercato altamente competitivo, ricco di barriere ed instabile, reagisce con scelte e strategie differenti rispetto la stessa impresa posta in un mercato con pochi competitor, con una domanda elevata e con bassi rischi. E' pertanto basilare conoscere l'ambiente in cui si opera, le barriere che esso include, le opportunità che al contrario offre. Per meglio delineare i tratti dell'ambiente quindi è possibile ricorrere alla PEST Analisi che ci offre una visione completa delle caratteristiche in cui l'impresa si muove.

Il termine PEST sta per: POLITICA – ECONOMICA– SOCIALE – TECNOLOGICA

Approfondire questi quattro macroambienti vuol dire individuare il più valido processo decisionale da utilizzare. L'impresa ha bisogno di capire come le variabili principali dell'ambiente possono agire sul futuro del business, come cambiano e come interagiscono l'una con l'altra.

Le 4 grandi variabili sono<sup>15</sup>:

- ❖ **VARIABILI POLITICHE:** Naturalmente i cambiamenti in questo settore mutano da stato a stato a seconda dei diversi ordinamenti interni, e bisogna anche considerare le variazioni politiche a livello comunitario. I cambiamenti politici sono spesso di forte impatto e sono elementi vincolanti sulle scelte dell'impresa. Questa spesso si troverà ad attuare bruschi cambi strategici proprio a causa di variazioni delle scelte politiche che subisce l'intera comunità del territorio in cui opera. Per fare alcuni esempi si pensi al mutamento degli ordinamenti che riguardano la costituzione economica, lo stesso art. 41 attualmente in proposta di modificazione da parte del parlamento, si pensi all'introduzione delle leggi Antitrust in Italia, e ancora si pensi all'introduzione dell'obbligo di iscrizione nel Registro delle Imprese dal 1990. Questi sono solo alcuni esempi ma naturalmente sono numerose e quotidiane le decisioni politiche riguardanti tutti i settori che incidono in maniera rilevante e profonda i relativi interessati. Oggi si sta iniziando a livello nazionale, comunitario e mondiale una vera trasformazione di numerosi regolamenti e norme che riguardano l'ambiente e le attività economiche che hanno su di esso un impatto negativo. Contro un inquinamento divulgante, infatti, sono fondamentali i colloqui fra le nazioni e le conseguenti scelte sul piano politico e attuativo. Per portare altri esempi si pensi alle politiche fiscali,

---

<sup>15</sup> fonte: [www.econ.uniurb.it](http://www.econ.uniurb.it)

alle politiche riguardanti la concessione di licenze, gli incentivi previsti ogni anno dalle finanziarie del governo che vanno a sensibilizzare alcuni beni e servizi rispetto altri e quindi sono di impatto nelle imprese agevolandone alcune, ostacolandone altre. E' quasi banale sottolineare l'importanza delle imprese di ben adattarsi e di prevenire le scelte politiche attuate sul territorio in cui agisce.

- ❖ **VARIABILI ECONOMICHE:** Anche in questo caso si analizza una variabile di profondo impatto che può determinare il successo o fallimento della stessa impresa. Si pensi a variabili quali l'inflazione, i cambi delle monete, l'aumento delle importazioni ed esportazioni, il costo delle materie prime come possano incidere sulle scelte strategiche dell'impresa costretta a ponderare le scelte in base a queste variabili aleatorie. Più semplicemente si pensi alla enorme aggravio di un'impresa che vive in un periodo caratterizzato da una fase di crisi economica generale rispetto al vantaggio di operare nel benessere diffuso con una elevata domanda di beni e servizi.
- ❖ **VARIABILI SOCIALI:** Anche nei confronti di questa variabile l'impresa deve dedicare un'analisi attenta per intuire l'andamento del mercato e le sue esigenze. I cambiamenti nella società portano al mutamento delle esigenze e quindi, col passare del tempo la domanda presente su un mercato tende a diversificare. Il semplice mutare dei valori demografici della popolazione incide sui consumi, il crescere del grado scolastico relativo i titoli di studio genera una società differente, più consapevole delle scelte. Il progresso, il cambiamento degli stili di vita ed i cambiamenti culturali, portano ad una maggiore sensibilità ed attenzione verso tematiche di rispetto dell'ambiente della difesa e della salute. Si pensi allo sviluppo o addirittura alla nascita di nuovi settori sul mercato, come la chirurgia estetica, i centri benessere, le palestre, fino ad alcuni decenni fa limitati ad un numero ristretto di utenti, oggi praticamente diffuse in maniera quasi totale sulla popolazione.

- ❖ **VARIABILI TECNOLOGICHE:** In quest'ultimo secolo, come mai in precedenza, si è avuto un rapido progresso tecnologico su tutti i settori, modificando completamente gli scenari dei mercati. I mezzi di comunicazione, i mezzi di pagamento, i scenari produttivi e di scambio, si sono evoluti generando una competizione proprio nella capacità di innovare. Le imprese infatti investono tutto sulla propria firm specific sul proprio Know-how per innovare e per restare competitivi. Il miglioramento tecnologico può facilitare un'azienda ma allo stesso tempo rappresentare una barriera nei confronti di altre. Quindi anche qui si torna ad evidenziare l'importanza di conoscere, analizzare gli elementi tecnologici di un determinato settore.

Il progresso tecnologico può:

- Far emergere rapidamente nuovi prodotti e processi produttivi rendendone contemporaneamente obsoleti altri.
- Può creare opportunità/minacce abbattendo o alzando barriere all'entrata di nuovi concorrenti nel settore.

Tornando all'analisi Pest, in generale, l'interesse delle aziende nei confronti delle variabili deve essere vivo, con un alto livello di attenzione e di osservazione a tutela di possibili eventi o cambiamenti dell'ambiente. Nonostante le variabili siano esogene all'azienda, i cambiamenti che alcune di esse possono generare hanno effetti profondi e duraturi sulla competitività dell'impresa stessa. I comportamenti utili del management aziendale in risposta alle variabili PEST sono<sup>16</sup>:

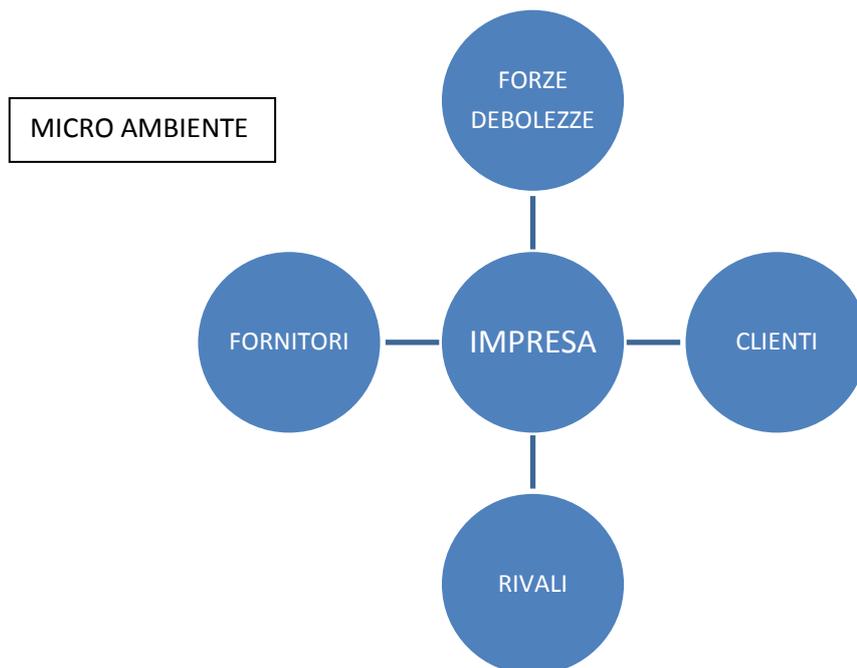
- incrementare la capacità di prevedere e governare i fattori delle analisi dell'ambiente

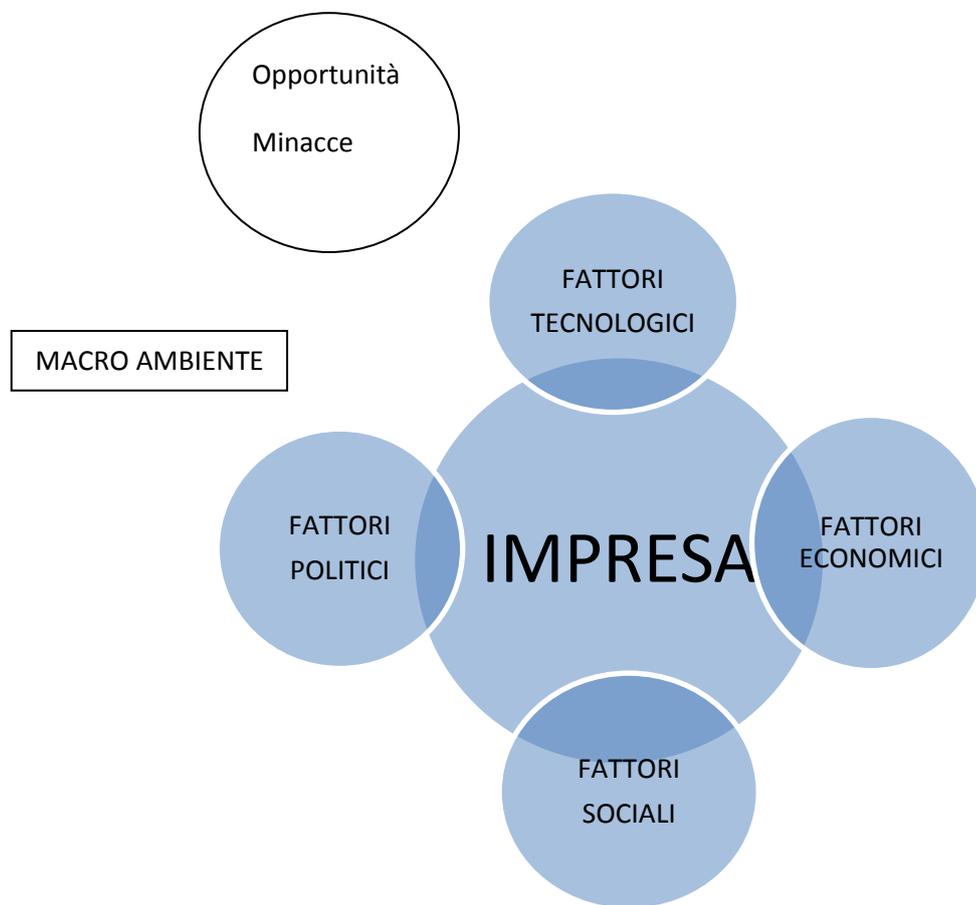
---

<sup>16</sup> fonte: LE ALLEANZE STRATEGICHE NEL SETTORE ALBERGHIERO TEORIE INTERPRETATIVE ED EVIDENZE EMPIRICHE UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II - TESI DI DOTTORATO di ROBERTO MICERA – Coordinatore: CH.MA PROF.SSA ADELE CALDARELLI – Tutor CH.MO PROF. MAURO SCIARELLI

- gerarchizzazione delle variabili ambientali per convogliare le risorse aziendali nelle aree di maggior importanza e priorità
- effettuare previsioni continue ed un vero e proprio sviluppo concreto del futuro sulla base degli elementi del presente.

Una volta effettuate con attenzione le due analisi, si avrà un chiaro quadro del macro ambiente in cui l'impresa opera e altrettanto per il micro ambiente. Questo faciliterà notevolmente le successive decisioni, ed il disegno delle direttrici da seguire con lo scopo di sfruttare le opportunità, limitare le minacce, evidenziare i punti di forza e migliorare i punti di debolezza. Gli schemi (INSERIRE LE FONTI) schemi generati personalmente sotto indicati ci facilitano nella visualizzazione dell'immagine completa che appare all'imprenditore dopo le analisi:





Come già descritto, la combinazione delle due analisi diventa un valido strumento di pianificazione strategica, un vantaggio nella competizione con i rivali ed un mezzo per affermarsi nelle quote di mercato.

## **2. Analisi strategiche delle attività extra – alberghiere**

Una volta chiariti i concetti generali inerenti all'analisi Swot e Pest, occorre effettuare le stesse indagini all'interno del settore extra alberghiere. E' necessario, quindi, identificare gli elementi appartenenti al micro e macro ambiente che, in questo caso, ritroviamo nel settore turistico generico. Nel primo capitolo sono state individuate sommariamente le caratteristiche delle attività extra alberghiere e le loro differenze. Sono emerse attività mirate ad un turismo sociale, altre svolte nella propria abitazione con un profondo contatto fra gestore e cliente, ed altre al contrario ad uso imprenditoriale mirate ad una gestione professionale e lucrosa. L'analisi che viene condotta in questo paragrafo è riferita alle attività extra alberghiere nel loro insieme in quanto tutte attività mirate alla ricettività e ospitalità del cliente che, anche se per motivi dissimili, necessita del servizio di alloggio. Quindi si può esporre un'unica e generica analisi swot e allo

stesso tempo un'analisi Pest per individuarne le caratteristiche più diffuse e per riscontrare i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce sui quali le attività extralberghiere debbono fondare la propria strategia.

## **MICRO AMBIENTE**

- **FORNITORI.** Ruotano intorno alle attività extra alberghiere i classici stakeholder<sup>17</sup> quali le agenzie di viaggio, i tour operator, il commercialista, i dipendenti (solo in alcuni casi), i fornitori di biancheria pulita e di piccoli servizi come il trasporto-pick-up, le guide turistiche, etc. Chi gestisce un attività extralberghiera non può trascurare i rapporti che si vengono a creare all'interno e all'esterno della sua attività.<sup>18</sup> “Individuare gli stakeholder, stabilirne il peso relativo, valutarne gli interessi e orientare la *mission* dell'impresa, sono passaggi di fondamentale importanza nel disegno del progetto strategico da perseguire”<sup>19</sup>. Oltre a questi operatori classici, risaltano per importanza quelli relativi alle prenotazioni alberghiere online, in quanto se ben utilizzate possono agevolare notevolmente le stesse attività extra alberghiere. Il settore delle prenotazioni alberghiere ed extra alberghiere è infatti contraddistinto da valide società che operano on line e fungono da intermediari tra cliente e gestore. Organizzate in siti molto semplici da utilizzare, offrono alloggi prenotabili in tutto il mondo e l'utente potrà scegliere selezionando attraverso un filtro, le caratteristiche di prezzo o di servizi all'interno di una vasta gamma. Basterà per il gestore delle attività registrarsi sul sito corrispondente e assolvere agli obblighi prestabiliti che abitualmente vertono su due formule:
  - una commissione abitualmente del 18/20% sul totale prenotato

---

<sup>17</sup>stakeholder identification Mitchell Agle Wood 1997 Business Ethics Quarterly

<sup>18</sup>Business & Society – ethics e stakeholder management V. Carolli 1993 Cincinnati south western publishing

<sup>19</sup> “Elementi di economia e gestione delle imprese” - Sergio Sciarelli - CEDAM 2008 - Padova

- un canone annuale fisso per la presenza sul sito a prescindere dal risultato più o meno funzionale dello stesso.

Caratteristica principale di questi motori di ricerca sulla ricettività sono i feedback ossia i giudizi ed i commenti che l'utente, a seguito del pernottamento effettuato in una struttura scelta, può liberamente scrivere sul sito utilizzato. Si configura in questo modo un vero e proprio giudizio (web reputation) nei confronti del gestore che, se apprezzato viene premiato attraverso un voto alto, ma al contrario se non gradito, viene penalizzato rispetto ai competitor che corrispondono alla stessa fascia qualità/prezzo, ma con voto superiore. La web reputation è quindi l'insieme delle dichiarazioni su una struttura ricettiva fatte da singole persone su internet, i web commenti ottengono un'enorme visibilità. Chi si occupa della strategia web dell'attività extralberghiera deve prestare la massima attenzione e deve gestire la reputazione on-line monitorando le conversazioni che abbiano come argomento l'attività stessa. Egli deve cercare di capire realmente cosa si è scritto e perché è stato scritto, interagendo con i consumatori cercando di limitare i possibili danni che subisce l'immagine della sua attività. Naturalmente egli deve contemporaneamente agire sui reclami per garantire che non si verifichino più nel futuro. Per citare alcuni siti con rilevanza mondiale si possono menzionare [www.venere.com](http://www.venere.com), [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) ancora, e a livello nazionale, [www.bed-and-breakfast.it](http://www.bed-and-breakfast.it) e [www.bbplanet.it](http://www.bbplanet.it). Il gestore deve quindi porre la massima attenzione su questi tipi di stakeholder che, come dicevamo all'inizio, possono produrre dei benefici considerevoli. Si pensi ad un territorio ad alta frequentazione turistica nel quale più attività ricettive vengono visualizzate nel sito di ricerca. E' di fondamentale importanza risultare fra le attività con media più elevata e commenti positivi che stimolano chi deve effettuare la scelta. Questo è naturalmente un punto di forza attraverso il quale l'attività produce benefici continui, o al contrario può divenire un punto di debolezza al quale porre rimedio. Si

fa notare che il successo nell'utilizzo di questi siti dal pubblico mondiale è elevatissimo, questo è dovuto alla garanzia dei feedback; prima dell'entrata in uso di questi siti, una struttura pubblicizzava la sua attività, ma non vi era un riscontro tangibile del gradimento del prodotto offerto. Con questo metodo l'utente si accerta delle reali condizioni dell'offerta mediante la condivisione dell'esperienza di chi già ne ha usufruito.

- **CLIENTI.** Il gestore di un'attività extra alberghiera nella sua opera di analisi organizzativa, nel momento in cui si sofferma sul quadro clienti, tocca il cuore della analisi stessa. E' questa una parte rilevante e fondamentale per due motivi essenziali, da un lato l'esatta individuazione del cliente limita i costi e gli sforzi nella ricerca dello stesso, dall'altra il cliente soddisfatto automaticamente produce nuovi clienti diffondendo e pubblicizzando le caratteristiche dell'esperienza personale riscontrata<sup>20</sup>. Il gestore deve porsi domande precise per capire le caratteristiche del cliente al quale si rivolge: Chi sono i clienti che usufruiscono della mia attività? Da dove vengono? Abitualmente quanti giorni pernottano e in che numero? Per quale motivo necessitano del servizio che offro? Come sono venuti a conoscenza della mia attività?

Rispondendo a questi interrogativi si giungerà ad un vero e proprio identikit del cliente tipo che può necessitare del proprio servizio offerto. Semplificando con un esempio pratico, si può dire che è uno sforzo economico improduttivo rivolgersi ad un target di uomini d'affari se trattasi di attività sita in un territorio prettamente turistico, ma al contrario sarà fertile rivolgersi direttamente a chi, con certezza, corrisponda in pieno all'identikit trovato. A livello nazionale è stata condotta una ricerca che contiene molte informazioni sui clienti dei Bed and Breakfast in Italia, sulla loro provenienza o sul numero di notti che necessitano, su cosa essi gradiscono maggiormente e altre informazioni simili. Il Rapporto Bed and

---

<sup>20</sup> Valore per il cliente, soddisfazione, fedeltà il contributo del marketing al valore dell'impresa B. Busacca G. Bertoli 2008 EGEA TOOLS

Breakfast Italia del 2007<sup>21</sup> è uno studio riguardante tutto il territorio nazionale. Naturalmente il singolo gestore dovrà ricercare risposta ai quesiti che riguardano la sua attività rispetto al territorio di appartenenza e quindi in maniera prettamente soggettiva. Ovviamente identificare il cliente tipo e la sua necessità di pernottare nella propria attività extra alberghiera è un punto di forza competitivo sul quale il gestore può pianificare le proprie strategie. Al contrario, trascurare questa analisi ed ignorare le caratteristiche della propria clientela diventa un punto di debolezza che nel tempo produce i suoi effetti negativi.<sup>22</sup>

- **COMPETITOR.** “La concorrenza è l’anima del commercio”. Questa frase risulta alquanto adatta se applicata nel contesto alberghiero ed extra. Conoscere i propri competitor infatti è fondamentale in uno scenario nel quale il punto di forza sta proprio nel sapersi distinguere rispetto alla massa, ed il punto di debolezza è non riuscirci<sup>23</sup>. L’ospitalità è un servizio che alla base prevede il soggiorno per una o più notti presso una struttura. Questo è equivalente per tutte le strutture di un territorio, quindi la differenza con gli antagonisti non si può ottenere offrendo un prodotto differente, bensì lo stesso prodotto ma di differente qualità. La concorrenza è uno stimolo per l’attività extra alberghiera che deve pianificare una strategia di miglioramento e competizione rispetto le altre strutture. Le attività extralberghiere non hanno una classificazione come quella in stelle utilizzata per gli hotel, i quali vengono identificati in una determinata fascia di qualità/prezzo e servizi offerti. Esse sono fra loro tutte uguali come requisiti e caratteristiche quindi la ricerca di una qualità superiore al medesimo prezzo, porta in una posizione

---

<sup>21</sup> NOTA WWW.BED-AND-BREAKFAST.IT

<sup>22</sup> “IL CLIENTE COME INVESTIMENTO IL VALORE STRATEGICO DEL CLIENTE” - GUETA SUNIL PEARSON EDITORE 2008

<sup>23</sup> “Vantaggio competitivo, le determinanti del vantaggio competitivo” - De Leo F. EGEA milano 1995

predominante sulle altre.<sup>24</sup> Questa è un'ottima leva su cui agire e sulla quale basare il proprio punto di forza strategico.

## **MACRO AMBIENTE**

**FATTORI POLITICI.** Si è già accennato alla normativa riguardante le attività extralberghiere e quello che principalmente è emerso è la diversificazione regionale dell'ordinamento. Le opportunità e le minacce che derivano da questo ambito sono quindi differenti da regione a regione. Si può comunque evidenziare negli ultimi anni una tendenza complessiva nel rendere più rigide le stesse normative e più intensi i controlli per il rispetto delle medesime. All'inizio di questo scritto si è accennato alle origini antiche dell'ospitalità, ma al contrario la normativa riguardante questo servizio, soprattutto in Italia, è di recente applicazione. Questo ha portato ad una "leggerezza" nell'osservanza delle regole disposte nei Bollettini Ufficiali delle varie Regioni<sup>25</sup>. Un paio di anni fa circa, nella trasmissione televisiva "Le Iene" famosa per i suoi servizi denuncia, ne fu mandato in onda uno riguardante i Bed and Breakfast a Roma facendo notare lo stato di inosservanza totale delle regole. Si mostrava il numero di camere superiore a quello consentito, l'assenza notturna del proprietario che invece è residente nell'abitazione, intere palazzine con più di 30 camere che svolgevano il servizio di ospitalità facendo concorrenza agli alberghi di zona. Agli inizi del successo dei Bed and Breakfast col Giubileo a Roma, addirittura Federalberghi manifestò la preoccupazione riguardante il boom delle attività extralberghiere.<sup>26</sup>

Di fondo la polemica che fu innescata nel 2000 ha riguardato e riguarda ancora quelle strutture che operano al di fuori delle regole. Un Bed and

---

<sup>24</sup> "Strategia e competizione Come creare sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni" - M. Porter il sole 24 ore 2007

<sup>25</sup> vedi supplemento ordinario n. 130 al "Bollettino Ufficiale" N. 41 del 7 novembre 2008 Disciplina delle Strutture Ricettive Extralberghiere.

<sup>26</sup> [www.brindisireport.it](http://www.brindisireport.it) vedi denuncia del presidente federalberghi Barsotti

Breakfast non è tenuto all'apertura di una partita iva, e quindi non deve assolvere al regime di imposte come un albergo. Questo perché le dimensioni, il servizio saltuario ed occasionale nel B&B non lo prevede. Ma quando una struttura arriva illecitamente a 30 camere, concorrendo con gli alberghi di zona, e non dovendo assolvere alle stesse imposte, la concorrenza diventa sleale. Questa situazione ha portato appunto alla necessità di intensificare i controlli sul territorio e ad una gestione più rigida del comparto. Sempre esemplificando con Roma, a partire dall'anno scorso, non è più l'Azienda di Promozione Turistica della Provincia di Roma ad occuparsi delle attività extralberghiere, bensì è direttamente la Regione Lazio e gli uffici della Provincia. Questo cambiamento si può presentare come un'opportunità o una minaccia nei confronti di chi gestisce la struttura extralberghiera. Prestare attenzione alle variabili politiche significa quindi porre l'interesse negli andamenti di queste variabili, e delle loro conseguenze che si possono ripercuotere sulla attività stessa.

La tendenza attuale è quella di adeguare tutte le attività extralberghiere al regime di imposte. Oggi la Casa Vacanze (quando la gestione riguarda almeno 3 Case Vacanze) o l'Affittacamere sono tenute alla partita iva in quanto ad uso imprenditoriale, ma le restanti situazioni sono considerate attività occasionali, non commerciali, quindi il reddito che apportano va a pesare su quello personale di chi ne è titolare influenzando sull'aliquota imposta. Il futuro prevede quindi l'obbligo per tutte le attività extralberghiere della titolarità di partita iva. Questo diviene sinonimo di opportunità per le strutture ricettive apprezzate e richieste che investono nella qualità, nei servizi, e quindi scaricano le spese affrontate. Al contrario è una minaccia per le restanti che non hanno una clientela solida, alti investimenti e quindi relativi costi da scaricare. Queste strutture soffrono dell'Imposta sul Valore Aggiunto che diventa semplicemente un costo aggiuntivo.

- **FATTORI ECONOMICI:** Le variabili economiche che interessano le attività extralberghiere possono rappresentare una vera opportunità per l'attività stessa. Pensiamo ad un periodo di profonda crisi economica come quello che oggi si sta verificando sul piano internazionale. Questo genera la propensione da parte del consumatore a limitare le proprie spese. Si verifica quindi che il consumatore attuale, qualsiasi settore prendiamo in considerazione, è condizionato dalla tendenza al risparmio e da una ricerca costante nel limitare i costi da affrontare. Tolta la fascia di persone che necessitano di soggiornare per lavoro, e quindi sono rimborsati dei costi sostenuti, chi oggi sceglie una struttura ricettiva alberghiera ed extralberghiera, considera sempre con maggior interesse le attività extralberghiere che sicuramente propongono prezzi inferiori. Automaticamente va considerato di contro il fattore qualità e le differenze con i servizi offerti, ma tornando al consumatore che propende al risparmio, sarà più facile che nella valutazione tenda a rinunciare a costi più elevati. Questa è naturalmente un'opportunità su cui agire da parte del gestore di un'attività extralberghiera il quale deve agire su questa leva e parallelamente deve cercare di ridurre la distanza di qualità offerta dalle attività alberghiere aumentando quella dalla propria struttura. Altra variabile economica che può risultare un'opportunità per l'attività extralberghiera è l'intervento esterno da parte dello Stato in fondi e sovvenzioni che in alcune regioni vengono stanziati per chi sceglie di iniziare un'attività extralberghiera.

La regione Sicilia, per esempio, prevede una somma di denaro per l'apertura di attività di Bed and Breakfast sul territorio. Questo è un vantaggio notevole per chi avvia l'attività in queste condizioni e diventa un'opportunità in quanto consente di avere più risorse da indirizzare in qualità o in servizi.

- **FATTORI SOCIALI:** Capire la domanda significa riuscire a gestire bene l'offerta.<sup>27</sup> Il mercato dei beni e dei servizi si basa sull'esatta individuazione dell'andamento della domanda. Questo naturalmente non è facile e nel settore alberghiero ed extra spesso ci troviamo di fronte a variabili di cambiamento sociale importanti. Il cambiamento degli stili di vita ed i cambiamenti culturali, portano ad una maggiore o minore propensione verso i viaggi ad esempio e alla preferenza di alcune mete rispetto altre. Nel 2000 il boom dei Bed and breakfast a Roma, dovuto all'evento del Giubileo, ha portato in superficie una situazione chiara: l'uso consolidato del servizio di bed and breakfast da parte degli stranieri e al contrario, il disinteresse dello stesso servizio da parte degli italiani. Socialmente infatti ci fu una difficoltà nel distaccarsi dall'uso del classico hotel per sperimentare una formula differente che prevede il soggiorno presso un'abitazione di altrui proprietà. Proprio il cambiamento di questa concezione sociale, ha portato al diffondersi ed al successo attuale delle attività extralberghiere. Questa variabile prende l'aspetto di opportunità se tende all'utilizzo diffuso e accettato delle stesse, o di minaccia, nei casi in cui si ha la tendenza contraria.
- **FATTORI TECNOLOGICI:** Questa variabile deve essere considerata non tanto sul prodotto offerto, che nel caso delle strutture ricettive si limita ad elementi che migliorano il servizio (connessione internet nelle camere, aria condizionata, ed altri moderni riferimenti che il cliente usufruisce nelle strutture più attente all'evoluzione tecnologica), bensì deve essere vista come una grossa opportunità nel momento in cui si offre il servizio ricettivo stesso. Si è già riferito nei paragrafi precedenti alle prenotazioni tramite internet, alle garanzie dei feedback e quindi l'opportunità, per chi governa un'attività extralberghiera, sta proprio nella comunicazione oggi tecnologicamente moderna ed evoluta. Che differenza

---

<sup>27</sup> "Imprese e sistemi turistici. Il management" - Della Corte Valentina EGEA 2009

c'è tra una struttura che si offre sul mercato tramite un sito internet, che lancia offerte e pacchetti last minute online, che utilizza motori di ricerca camere dei quali abbiamo già sottolineato l'importanza, rispetto ad un'altra che utilizza esclusivamente mezzi tradizionali come quelli cartacei? Una differenza enorme, come enorme è la velocità di comunicazione che i moderni strumenti tecnologici offrono attorno al comparto delle strutture ricettive.

E' utile per chi gestisce considerare queste variabili e cercare di tenersi informato ed aggiornato su queste opportunità, che se trascurate si trasformano in minaccia.

Al contrario il gestore tipo di un Bed and Breakfast in Italia <sup>28</sup> è mediamente una persona di mezza età, con una istruzione media, una lingua parlata. (vedi il rapporto dei B&B del 2011 preso dal sito [www.bed-and-breakfast.it](http://www.bed-and-breakfast.it))

Una volta elaborati i caratteri micro e macro economici dall'analisi effettuata, il gestore di un attività extralberghiera può agire sulle leve che si sono andate a creare in conseguenza dell'analisi stessa. Lasciarsi affascinare dalla presunta "semplicità" che caratterizza un'attività extralberghiera è sbagliato. Anche se riguarda strutture di ristrette dimensioni, la gestione strategica di questo tipo di ricettività, necessita di azioni mirate ossia di piano aziendale e dello sviluppo di un programma.

Come già detto il gestore può sottolineare i punti di forza incrementando i messaggi pubblicitari o con strategie di marketing mirate, può concentrare forze e risorse per migliorare i punti di debolezza, può investire nelle possibili opportunità o tentare di prevenire le minacce. Il capitolo 3, come già accennato,

---

<sup>28</sup> Rapporto B&B italia: il dossier "Bed and Breakfast. Indagine sull'ospitalità in famiglia nelle case italiane: domanda ed offerta, numeri e normative". Giugno 2007 TCI e SL&A

ha l'obiettivo di mettere in pratica la teoria attraverso l'esempio reale di un'attività extralberghiera esistente e la relativa analisi che ha effettuato in relazione all'ambiente in cui opera.

Prima di arrivare all'esempio pratico però è necessario concludere questo capitolo con le possibili strategie che in generale le attività extralberghiere possono utilizzare. Questa è un'indagine ampia perché ampio è lo specchio di azione delle attività extralberghiere considerando che esse operano nel settore turistico. Inoltre, chi governa un'impresa turistica, deve tener presente che le strategie da attuare a seguito dell'analisi sono soggettive e non universali perché dipendono dal territorio in cui opera, dalle caratteristiche della struttura, dalla clientela che egli si trova a soddisfare. Chi gestisce un Bed and Breakfast davanti al Colosseo ha un ovvio punto di forza, una clientela tipicamente turistica e si trova ad applicare una strategia mirata offrendo, per esempio, una convenzione con guide turistiche; al contrario un Bed and Breakfast che si trova nei pressi di un centro congressi ha una clientela prettamente business e di conseguenza applica una strategia differente, ad esempio il servizio di collegamento internet wi-fi nelle camere. Colui che gestisce deve tener presente, inoltre, che il turismo è un settore vasto fatto da prodotti la cui offerta spesso non può essere isolata, ma al contrario, combinata: un albergo, anche molto bello, non avrebbe senso in una località priva di attrazioni per turisti. Il prodotto turistico è infatti l'insieme dei beni in grado di soddisfare i bisogni del turista. E' costituito da tutti quei fattori (attrattive, trasporti, alloggio, ristoranti, divertimenti) gestiti e proposti al turista da fornitori diversi che possono essere uniti in un numero elevatissimo di combinazioni per rispondere a bisogni specifici. E' utile anche definire chi è il turista: "chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo abituale sia diverso dall'esercizio di ogni attività remunerata all'interno del Paese visitato".<sup>29</sup> Quindi stilare delle risposte strategiche universali in questo settore non è possibile perché dipendono

---

<sup>29</sup> Definizione tratta dal sito: [www.wto.org](http://www.wto.org)

dalla soggettività del caso e proprio per questa variabilità ne viene rappresentato nel prossimo capitolo un esempio pratico. In generale si possono dare delle risposte generiche riguardanti le attività extralberghiere e le leve sulle quali agire. Innanzitutto le strutture ricettive offrono il servizio di soggiorno, e come per tutti i servizi, il marketing è un'ottima risposta per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il marketing si focalizza sull'esatta individuazione e soddisfazione dei bisogni del consumatore.<sup>30</sup> Il bisogno è uno stato di insoddisfazione una necessità che si sente nei confronti di un desiderio inappagato. Questo avviene soprattutto nell'ambito turistico dove il prodotto stesso è la soddisfazione di un bisogno, si pensi al desiderio di una vacanza, ad un soggiorno culturale, alla necessità di relax, etc. tutti fattori che devono generare nel cliente la sensazione di appagamento di un suo desiderio.

Che rapporto c'è tra il marketing e l'impresa turistica? Il marketing è la chiave che apre all'azienda le porte verso l'ambiente esterno e che quindi le permette di essere visibile.<sup>31</sup>

Purtroppo le operazioni di gestione legate all'impresa turistica spesso assorbono gran parte delle risorse sia economiche che di tempo a disposizione, per cui al marketing viene riservato un ruolo secondario. A volte chi gestisce le attività extralberghiere, a causa delle piccole dimensioni delle strutture, o dalla mancata esperienza imprenditoriale, nelle azioni di tutti i giorni non si rende conto di fare del marketing per la propria azienda, perché manca l'abitudine ad elaborare una programmazione di massima delle principali azioni promozionali da attuare. Un'altra leva efficace su cui agire per rispondere all'analisi sulle attività extralberghiere è il web marketing. In questo paragrafo viene evidenziata la presenza di un'attività extralberghiera nelle reputazioni online espresse tramite feedback che sono presenti su internet e che quindi possono rappresentare un punto di forza o di debolezza. Ma cos'è il web marketing e che funzione ha

---

<sup>30</sup> Kotler 2003 Marketing Management

<sup>31</sup> "Il nuovo marketing del prodotto turistico analisi, strategia ed emozioni" - FRANCO ANGELI Giacomo Pini 2007

all'interno dell'impresa turistica?<sup>32</sup> Il web marketing è la parte della strategia di marketing dell'impresa turistica che si traduce e si realizza tramite il suo sito internet. Essa comprende tutte le tecniche e gli strumenti che consentono di sviluppare i rapporti commerciali tramite il web. Non si deve confondere il web marketing con la semplice pubblicità del sito sul web. Spesso si identifica il web marketing nel processo che ha il fine di portare il sito web di un'azienda ai primi posti dei risultati di un motore di ricerca (altrimenti definito come posizionamento), allo scopo di aumentare il numero di visitatori del sito, interessarli ai contenuti specifici e quindi trasformarli in acquirenti.<sup>33</sup> In realtà una strategia di web marketing è molto strutturata e si attua attraverso delle azioni promozionali specifiche e diversificate. Ognuna di queste azioni deve essere coordinata, analogamente a ciò che avviene per il marketing tradizionale, da un piano di web marketing e misurabile in termini di ROI (return on investment).<sup>34</sup>

I principali obiettivi che si deve porre una strategia di web marketing sono:

- creare strumenti di comunicazione efficaci, che siano in grado di offrire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza;
- realizzare una rete di distribuzione sufficiente ampia da garantire all'azienda turistica visibilità sui canali di interesse;
- raggiungere nel più breve tempo possibile il grande pubblico, interessandolo al prodotto;
- mantenere i costi relativamente contenuti.

I principali strumenti con cui attuare una strategia di web marketing sono molteplici e in continua evoluzione, e riguardano: il sito internet aziendale, l'indicizzazione sui motori di ricerca, le campagne pay per click, lo scambio di

---

<sup>32</sup> “web marketing per l'impresa alberghiera. Manuale pratico per promuovere e vendere i servizi alberghieri con internet.” - VICENZA 2001 TEAMWORK PROMOVENETO

<sup>33</sup> “Strategie web marketing per il settore turistico alberghiero: come utilizzare internet per aumentare la propria clientela” - HOEPLI MILANO 2009

<sup>34</sup> “Marketing per le imprese turistiche: strategie di comunicazione, web marketing e e-commerce per le piccole e medie imprese alberghiere.” Il sole 24 ore Milano 2005 Esposti M. Testa M.

link, i portali di prenotazione alberghiera e affini, l-email marketing, la creazione di newsletter e gli strumenti del web 2.0 (blog, community, video, face book, etc.)<sup>35</sup>E' giusto accennare le caratteristiche di questi elementi proprio per capire la loro efficacia ed efficienza all'interno della strategia dell'attività extralberghiera.<sup>36</sup>Il sito internet di un'attività extralberghiera è il biglietto da visita con il mondo esterno ed è lo strumento principale del gestore il quale dovrà potenziarlo in modo da risultare un punto di forza della sua strategia. Il sito non deve limitarsi ad essere una copia della brochure o di una qualsiasi pubblicità impiegata, ma deve rendere colui che lo visiona informato e incuriosito dell'attività proposta. Deve quindi contenere le informazioni cercando di coinvolgere chi lo sta visionando. Inoltre il sito deve trasmettere la sensazione di "testare" con mano il prodotto offerto, con foto/video, attraverso i moderni sistemi di "virtual tour" della struttura, riportando le recensioni e i feedback dei clienti che hanno già usufruito del servizio, e attraverso garanzie dei canali di ricerca o agenzie di viaggio che confermano le informazioni contenute nel sito. In questo modo la persona che naviga nel sito, è come se avesse visitato di persona la struttura e testato personalmente i servizi e la relativa qualità, sentendosi lui stesso già come un cliente abituale.

Anche puntare sull'indicizzazione del sito significa assicurarsi una larga fetta di clienti che spesso, quando si trovano a prenotare una camera a scelta fra le strutture di un posto, basano la propria decisione su un ristretto campione: le prime che compaiono sul motore di ricerca.<sup>37</sup> Questo significa che un sito esteticamente bello, colorato, musicale, che si trova nelle ultime posizioni di ricerca ha un'utilità pari a zero. Cercare quindi attraverso scambio di link con altri siti, interviste descrittive della propria attività all'interno del motore di ricerca stesso, ed altri metodi telematici, di ottenere le prime pagine, significa

---

<sup>35</sup> "Hotel web marketing Trademarkitalia" - Rimini 2003 Ferruzzi M. Bonini M.

<sup>36</sup> "Tecnologia e ricezione delle aziende ricettive" - FRANCO ANGELI MILANO 1997 RICCI C.

<sup>37</sup> "Web marketing per le PMI.Guida alle nuove opportunità di business e comunicazione" di Venturi Alessandro, Covino Giuseppe 2009 UNISERVICE

garantirsi dei sicuri vantaggi competitivi nei confronti degli altri siti ricercati. Si può ottenere la possibilità di essere visualizzato nella prima pagina di ricerca anche pagando società di web marketing specializzate, quindi sostenendo un costo che verrà, nella maggior parte dei casi, coperto dai benefici che apporta.

Passando ad altro strumento, bisogna sottolineare il banner web,<sup>38</sup> una delle forme pubblicitarie più antiche e più diffuse su internet che consiste nell'inserire un annuncio rappresentato in un riquadro grafico su una pagina web, detto banner. In questo modo si pubblicizza il proprio sito o si del branding<sup>39</sup> ossia la diffusione del proprio marchio/logo. Un metodo di pagamento molto utilizzato per questa forma pubblicitaria è chiamata pay per click, ossia un costo che si sostiene per ogni click sul banner. Ogni click equivale ad una visita sul proprio sito e quindi garantisce che questo metodo pubblicitario sia efficiente e produttivo nei confronti di chi lo sceglie.

Brevemente occorre anche giustificare l'importanza dell'e-mail marketing<sup>40</sup>. Analizzando i dati di una recente ricerca della Human Highway<sup>41</sup>, sull'utilizzo della posta elettronica tra gli utenti di internet di almeno 15 anni di età, utenti abituali con frequenza di utilizzo parti ad almeno una volta alla settimana, è risultato che sono più di 400 milioni i messaggi di e-mail che gli utenti internet italiani ricevono ogni giorno nelle loro caselle di posta elettronica. Il dato indica che il volume complessivo di utilizzo procapite dell'e-mail è in aumento del 20% in più rispetto alla precedente rivelazione del 2007. Il gestore attraverso mail informa mantiene un contatto vivo e continuo nel tempo con la propria clientela.

---

<sup>38</sup> "Consumare la rete. La fruizione di internet e la navigazione del web" - Pasquali F., Scifo B 2004 Vita e Pensiero

<sup>39</sup> "Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche" - FRANCO ANGELI milano 2009 PENNARELLI T. GREGARI G.L.

<sup>40</sup> "Il mailing efficace per il successo dell'albergo. Manuale pratico per conquistare i clienti con la comunicazione scritta" - TEAMWORK 2005 VICENZA PROMOVENETO

<sup>41</sup> "I dati provengono dalla Ricerca di Base di Human Highway, effettuata su 4000 casi con metodi" - CATI nel luglio 2008, e aggiornata a febbraio 2009

La newsletter è un altro ottimo metodo per pubblicizzare il prodotto e per fidelizzare i clienti.<sup>42</sup> E' un notiziario inviato periodicamente tramite web ai clienti contenente iniziative specifiche o promozioni. Si deve valutare l'efficacia di questo metodo riferendosi al potenziale del suo utilizzo. I dati di utilizzo di mailing list ossia della sottoscrizione di informazioni via e-mail è di un utente su cinque iscritto almeno a 10 mailing list. Ogni utente italiano utilizza in media 6,4 diverse mailing list, un dato, questo, in crescita.

Le risposte strategiche finora accennate, azioni mirate sulle leve dedotte dalle analisi, piani marketing e web marketing, devono essere applicate in un contesto di mercato segmentato da parte del gestore. Rivolgersi ad un mercato unico e generale infatti perde nel risultato e comunque consegue una dispersione di energie e costi sicuramente più elevata. Il concetto di segmentazione è stato introdotto per la prima volta da W.R. Smith, per indicare il processo di raggruppamento dei consumatori in funzione dei loro bisogni.<sup>43</sup> Obiettivo della segmentazione è quindi quello di identificare un gruppo di persone con una o più esigenze soddisfabili da un singolo prodotto, per poter indirizzare gli sforzi di marketing dell'attività con la massima efficacia e il minimo costo. Più semplicemente, quindi, segmentare un mercato significa suddividerlo in gruppi omogenei di clienti.<sup>44</sup> Si è già accennato all'ampiezza del settore turistico portando l'esempio di una struttura vicina al Colosseo ed un'altra vicino un Centro Congressi, questo introduce il concetto di segmentazione che stiamo per affrontare. Il gestore, segmentando il mercato e rivolgendosi con strategie di marketing mirate nei confronti di una specifica fetta di clientela (famiglie con bambini, parenti dei residenti cittadini, compagnie teatrali, etc.), riesce ad ottenere benefici di gran lunga migliori rispetto ad altre strutture ricettive

---

<sup>42</sup> "Oltre il servizio al cliente. Come conservare i clienti per una vita" - Franco Angeli Milano GERSOR R. 2009

<sup>43</sup> Smith W. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies "Journal of Marketing" 1956

<sup>44</sup> "La segmentazione multidimensional dei mercati" - MAZZONI C. CEDAM PADOVA 1995

adiacenti la spiaggia ma non con un offerta mirata del prodotto. Il processo di segmentazione comporta proprio l'individuazione dei comportamenti di acquisto del consumatore per riconoscere le caratteristiche di un prodotto. Il mercato Turistico è, abbiamo detto, molto ampio e caratterizzato da una combinazione di prodotti e da una vasta molteplicità di consumatori. Di fronte ad un tale mercato, si può ottenere una segmentazione che si può basare su questi parametri principali:

- ❖ parametri demografici - età, nazionalità, ampiezza della famiglia
- ❖ parametri socio-economici - reddito, professione esercitata, livello di istruzione
- ❖ parametri geografici - residenza, densità di popolazione etc.

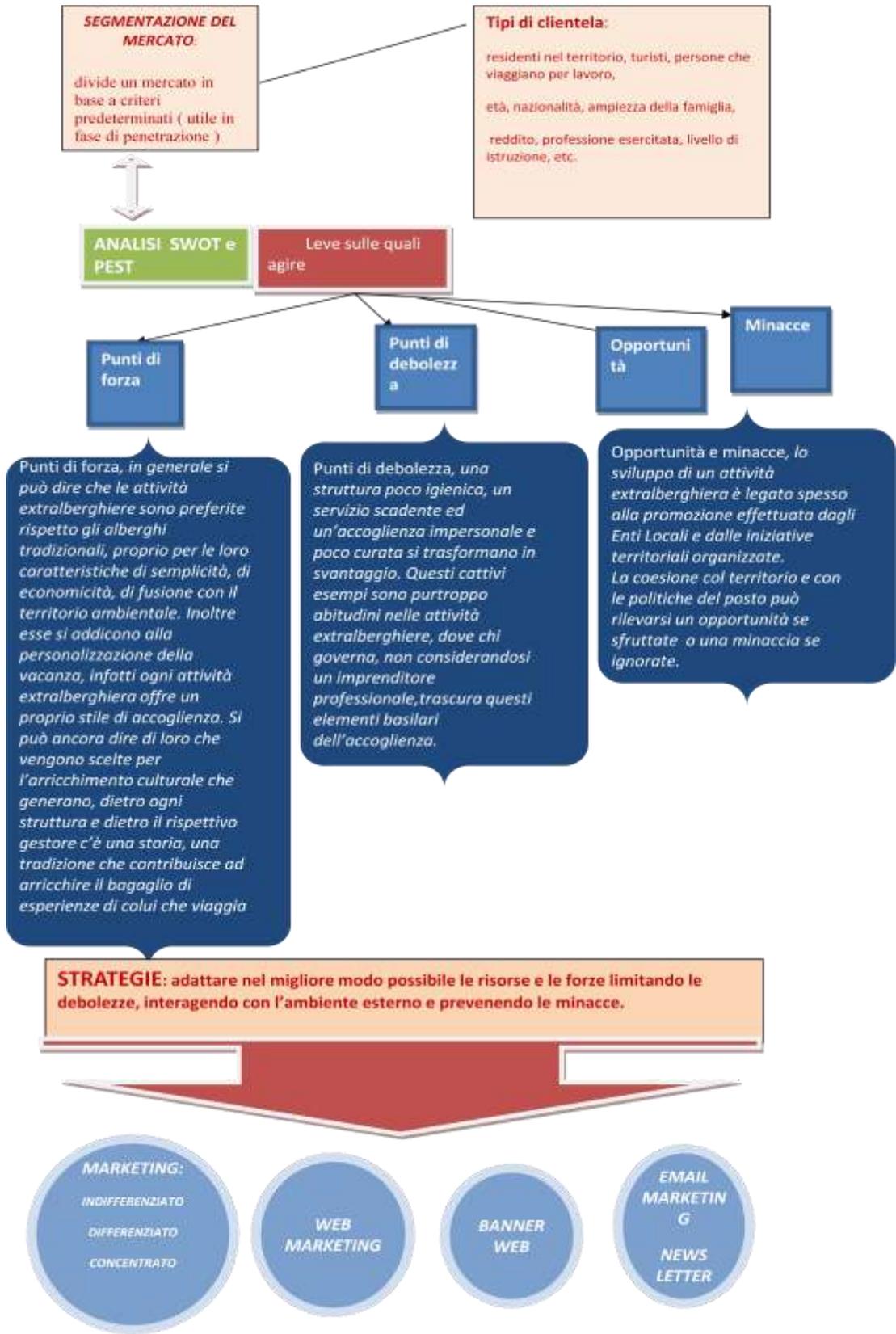
A seconda del mercato in cui l'attività extralberghiera opera, viene fuori una molteplicità di possibili clienti. Sicuramente però individuare quella più adatta alla propria tipologia di prodotto offerto, comporta un risparmio di energie, ed una maggiore propensione al successo da parte dell'attività. Occorre individuare la tipologia di cliente tipo, ad esempio, business man, con alto reddito, o dipendente d'azienda con rimborso spese di alloggio. Oppure si può portare l'esempio di una clientela formata prettamente da studenti o ricercatori per una struttura ricettiva vicino un'università o centro studi, quindi una clientela non esigente ma disposta a spendere poco. E' importante l'azione di risposta che consegue a questa segmentazione da parte del gestore che può assumere strategie di marketing differenti:

- *marketing indifferenziato* - il gestore si rivolge al mercato come se fosse omogeneo, prescindendo cioè dalla sua segmentazione. Nel settore turistico, questo tipo risposta da parte del gestore di un'attività extralberghiera sembra la più ovvia, ma può produrre invece una dispersione di energie e costi.
- *marketing differenziato* - egli si indirizza a più segmenti mediante differenti programma di marketing. Spesso individuare due o più segmenti di mercato e concentrare su di essi lo sviluppo di piani

strategici, portare alla conquista di grandi fette del mercato, ma continua a comportare un sostenimento di costi più elevato.

- *marketing concentrato* - egli mira ad uno solo, o al massimo a pochi segmenti di mercato con la elaborazione di un unico programma marketing. Concentrare gli sforzi in un unico sub-mercato può essere la soluzione vincente per un attività extralberghiera perché mira alla leadership dell'attività nei confronti della giusta fetta di clientela, rispetto la concorrenza.

Non serve sottolineare l'importanza per chi governa un'attività extralberghiera di risparmiare risorse e denaro centrando la giusta segmentazione con la relativa strategia di marketing. I benefici che si traggono possono rendere l'attività più competitiva nei confronti delle altre del medesimo territorio d'azione. Va anche detto che l'analisi del mercato turistico da parte del gestore va ripetuta nel tempo in quanto esso è un mercato dinamico tendente all'evoluzione e al mutamento, causa le esigenze della domanda. Lo schema sotto riportato facilita la visione delle fasi successive all'analisi swot e pest, sempre tenendo conto che il settore turistico ha un'ampiezza tale da considerare lo schema ed i contenuti fino ad ora descritti semplicemente esemplificativi e non universalmente applicabili:



## **CAPITOLO TERZO**

### **CASO PRATICO: il Bed and Breakfast e Case Vacanze “La Dolce Sosta”**

#### **1. Piccolo imprenditore ma non improvvisato (l’uso del Business Plan)**

Ci sono voluti anni per arrivare al successo dei Bed and Breakfast in Italia da parte di una clientela che, con diffidenza, si è avvicinata alle attività extralberghiere e che si è imbattuta spesso in gestori improvvisati e poco preparati. Ovviamente il settore col tempo ha automaticamente escluso le attività totalmente insufficienti che non hanno retto il confronto con le altre strutture, ma ancora oggi convivono fra loro gestioni eccellenti e strutture con profonde lacune. Occorrerebbe analizzare tutte le cause che portano a questa situazione, ma fondamentalmente associamo quella principale, ossia l’approccio del gestore alla sua attività. Quando si parla di analisi SWOT e PEST e quando si cercano di individuare le migliori strategie da attuare è importante mettersi nei panni di chi governa l’impresa, di chi gestisce l’attività, ossia di colui che prende le decisioni e si trova al centro dei rapporti fra i stakeholders e l’attività stessa.

Proprio nella figura del gestore troviamo le principali differenze che nel caso di attività alberghiera è rappresentata da un imprenditore o gruppo manageriale. Egli è caratterizzato da una propensione all’analisi del segmento di mercato in cui opera, da una forte attitudine all’investimento e al rischio, da un’accurata ricerca al soddisfacimento delle esigenze della clientela e da una sempre maggiore tendenza nell’utilizzo della più moderna e funzionale tecnologia compatibile con la sua attività. Dall’altra parte troviamo invece la figura del gestore di un’attività extralberghiera, per la quale, abbiamo già visto, si parla di attività imprenditoriali solo nei casi di affittacamere e nei casi di case vacanze (minimo 3). Negli altri casi si tratta di attività contraddistinte non dal requisito di sistematicità, ma al contrario di impegno saltuario ed occasionale nel tempo. Il

fatto si riassume in quanto segue: chi guida l'attività extralberghiera non è giuridicamente un imprenditore ed egli, infatti, non si sente tale. Mentalmente questo gestore non vive la sua attività come se dovesse perdurare e migliorare nel tempo, ma si incontrano figure di gestori che semplicemente provano a far partire questo tipo di attività senza alcun investimento o sforzo nel migliorarne i rendimenti e le caratteristiche, come se la stessa fosse autonoma e non dipendesse dall'influenza di chi la gestisce. Il gestore dell'attività extralberghiera è difficilmente incline all'investimento, trascura la parte pubblicitaria della sua attività perché spesso costosa accontentandosi dei minimi tradizionali, ossia di un sito web e di poche pubblicità locali, attribuisce alle dimensioni piccole della sua attività la giustificazione per gli sforzi minimi nel dare qualità al servizio offerto. Sovente si parla di un gestore che si ritrova tale in conseguenza ad una condizione di inutilizzo della seconda casa o a causa della propria abitazione troppo grande e troppo onerosa, nel tentativo quindi di recuperare dei costi.

In conclusione si può dire che questa figura non è spinta dalla vena imprenditoriale ossia non sente quella motivazione e quella adrenalina svolgendo il suo lavoro<sup>45</sup>, ma, al contrario, si è improvvisato gestore di un'attività extralberghiera senza alcuna "vocazione". Ovviamente questa è una descrizione di carattere generale: ogni gestore infatti andrebbe considerato soggettivamente, in base al suo contesto, nel territorio in cui opera, per le sue precedenti esperienze lavorative al pubblico, etc. Si può però immaginare le conseguenze che una così superficiale ed improvvisata gestione comporta sul servizio offerto e sull'impatto qualitativo del turismo nella zona presa in considerazione. Capita quindi di usufruire di servizi extralberghieri non all'altezza, addirittura sotto la soglia minima qualitativa indispensabile per un servizio di ricettività.

A questo punto è importante introdurre una delle cause che generano questa situazione spesso diffusa, ossia la regolamentazione da parte della pubblica

---

<sup>45</sup> IL LIBRO NERO DELL'IMPRENDITORE...e poi non dire che non eri stato avvertito  
ETAS Fernando Trias de Ber 2008

amministrazione. Questa influenza notevolmente il comparto extralberghiero e porterà sempre più ad un miglioramento del settore, ma solo incrementandone le regole e i controlli da parte delle autorità sul territorio.

Come descritto nel primo capitolo la diffusione del Bed and Breakfast approda in Italia nel 2000 con l'evento del Giubileo e si è già parlato di una regolamentazione iniziale molto blanda e superficiale. I pionieri di questo tipo di attività non riuscivano a reperire notizie chiare su ciò che era loro consentito nell'esercizio della attività ricettiva. Tutti gli eventuali quesiti che andavano a crearsi non trovavano spesso risposta data l'organizzazione blanda che regolamentava il settore. Col tempo si è arrivati ad una migliore gestione delle problematiche con l'affidamento alle varie ATP - Aziende di Promozione Turistica - nelle città d'Italia. Recentemente si è arrivati al passaggio finale della gestione del comparto extralberghiero direttamente da parte degli uffici di Province e Regioni che hanno intensificato i controlli e meglio regolamentato i gestori. Attualmente la Riforma da parte del Ministro Brambilla nei confronti del settore turistico in generale ha portato in visione la compilazione di un nuovo Codice del Turismo che va a modificare molte delle questioni e delle norme in ambito di Industria Turistica.<sup>46</sup> Per quanto riguarda le attività extralberghiere, la principale innovazione risulta nella classificazione delle strutture ricettive mediante il sistema di "STELLE" già in uso per alberghi e hotel. Se il disegno verrà ratificato con la sua applicazione ne conseguirà una vera e propria rivoluzione per le attività extralberghiere proprio nel risolvere le problematiche finora affrontate. Infatti tutta la fascia dei gestori improvvisati e non all'altezza si troverebbe al governo di un'attività declassata al minimo delle stelle o addirittura non più autorizzabile in quanto con servizi o qualità delle strutture insufficienti. Allo stesso tempo i gestori che hanno preso con più attenzione il proprio lavoro, che hanno finora investito nella qualità dei servizi offerti si ritroverebbero in un'alta fascia di classificazione in stelle.

---

<sup>46</sup> CODICE- RIFORMA DEL TURISMO 5 maggio 2011 Palazzo Chigi [www.governo.it](http://www.governo.it)

“L’armonizzazione di tutto il sistema alberghiero richiederà tempo, ma era importante che questo processo prendesse il via e avesse come obiettivo principale il miglioramento complessivo della qualità della nostra offerta ricettiva. Saranno le Regioni ad assegnare le stelle e a effettuare i controlli, ma attraverso nuovi regolamenti”.<sup>47</sup>

C’è ancora da sottolineare che fino ad oggi la mancanza della classificazione ha portato ad una situazione di omogeneità nel prezzo offerto, ma con una qualità del prodotto turistico offerto nettamente differente.

Questo perché il gestore improvvisato regola il prezzo offerto sul mercato attraverso una comparazione con le altre attività del territorio non interessandosi alle differenze strutturali e qualitative. Il risultato si riassume facilmente in questo esempio:

- due gruppi di turisti programmano la stessa tipologia di vacanza nella medesima città. I due gruppi però prenotano in strutture differenti consultando i relativi siti web contenenti caratteristiche qualitative molto simili. Le foto delle camere, ad esempio risultano analoghe, ed anche il prezzo è pari. Ma la stessa vacanza, sostenuta da un costo equivalente si rivelerà un ricordo piacevole per un gruppo ma quasi un incubo per l’altro a causa di mancanza di igiene, assenza di servizi, delusione generale delle aspettative.

Esempi di questo tipo finora incontrati dovrebbero svanire grazie alla proposta da parte del Ministero del Turismo approvata il 5 maggio 2011 che prevede appunto nello specifico la seguente classificazione per i Bed and Breakfast.

Entrando nel caso pratico, il Bed and Breakfast e Case Vacanze “La Dolce Sosta”, che è intenzione di questo capitolo portare come esempio, gode di un’ottima reputazione nei confronti della clientela diventando un vero e proprio

---

<sup>47</sup> Dichiarazione del Ministro del turismo, Michela Vittoria Brambilla rilasciata il 13 febbraio 2009 all’indomani della pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale del nuovo sistema di classificazione alberghiera.

riferimento della zona sia rispetto le strutture extralberghiere, che quelle alberghiere. Attualmente l'attività de "La Dolce Sosta" è composta di un Bed and Breakfast di altissima qualità con 3 camere tutte con bagno in camera e 3 Case Vacanze capaci di offrire ospitalità a gruppi di persone che viaggiano per lavoro o svago, famiglie che ricercano l'indipendenza e coppie che desiderano la privacy. Sul territorio dove opera "La Dolce Sosta", territorio balneare di grandi dimensioni, con affluenza soprattutto nel periodo estivo, le altre strutture, anche se hanno nel tempo origini più lontane, o posizioni logistiche migliori, non hanno avuto il miglioramento qualitativo e quantitativo della capacità ricettiva. Il gestore della "Dolce Sosta" considera sin dall'inizio la propria struttura come un albergo a 5 stelle e considera se stesso come un piccolo imprenditore, perno vitale del futuro stesso dell'attività. Egli cerca da subito di offrire alla propria clientela il massimo che questa si possa aspettare, dando loro una esperienza che rimarrà impressa nel ricordo del soggiorno trascorso e sacrificando i ricavi dei primi anni che verranno reinvestiti nell'attività. Nel paragrafo successivo infatti si utilizza come esempio pratico l'analisi Swot e Pest della "Dolce Sosta" ed uno dei punti di forza è proprio l'esperienza positiva che il cliente prova divenendo egli stesso uno strumento pubblicitario, ossia un veicolo di passaparola.

Nell'analisi SWOT che considera i punti di forza della propria attività, avere un potenziale del genere da applicare strategicamente nei confronti dei concorrenti produce un vantaggio notevole soprattutto considerando il prezzo analogo o perfino più basso rispetto le altre strutture.

Il Bed and Breakfast e le Case Vacanze "La Dolce Sosta" vengono gestiti a conduzione familiare, quindi più componenti della famiglia che conferiscono le loro capacità e conoscenze in un offerta completa di assistenza al cliente nel servizio offerto, per tutta la durata del soggiorno. il gestore apre perfino una Partita Iva anticipando ciò che il futuro riguarderà le strutture extralberghiere.

Nell'ottica di un progetto di riforma turistica, è attualmente in visione da parte delle regioni l'ipotesi di obbligatorietà di partita IVA per tutte le attività

extralberghiere. Ne conseguirebbe una condizione di piccola impresa professionale, e quindi una figura di piccolo imprenditore per il gestore, perdendo le caratteristiche di saltuarità ed occasionalità,. Per arrivare alla situazione attuale di leadership del mercato extralberghiero della zona, la gestione della “Dolce Sosta” viene affiancata periodicamente dall’analisi SWOT e PEST che vedremo nel successivo paragrafo, e da subito provvede all’utilizzo di uno mezzo pianificatorio: il Business Plan.

Quest’ultimo è uno strumento di ausilio per decidere al meglio, uno strumento per pianificare oggi ciò che si vuole decidere un domani. Un mezzo per coordinare la tempistica delle operazioni da attuare per raggiungere i propri obiettivi. Redarre un piano è infatti importante per le persone che investono soldi nel progetto e per la persona che deve gestire giorno per giorno l’attività.

Il gestore della “Dolce Sosta” agli inizi della sua attività ricettiva prepara con accuratezza un business plan capace di dare ordine agli elementi contenuti nella gestione. Nella sua visione di “albergo a 5 stelle”, ovviamente una mera illusione, nasconde una capacità di programmare ordinatamente ambiziosi obiettivi da raggiungere attraverso operazioni future suddivise in vere e proprie tappe. La persona che si trova al vertice, deve avere l’ampiezza di vedute per visualizzare il business nel suo complesso, deve sapere come metterne insieme le diverse parti. Il modo migliore per comprendere tutte le connessioni è appunto quello di preparare il piano all’inizio dell’attività. Mettendo in forma scritta le situazioni che probabilmente si verificheranno in futuro e che saremo costretti ad affrontare, significa anticipare i tempi mettendosi nella condizione di prendere oggi le migliori decisioni per il futuro.

Attraverso una programmazione nel tempo, il Business Plan de “La Dolce Sosta” vede la stesura di schemi per il raggiungimento di obiettivi quali:

- conquista di una fetta di clientela iniziale con l’approccio al mercato con i prezzi più bassi (primi due anni)

- ampliamento del numero dei posto letto e della capacità di ricettività ristrutturazione dei locali con miglioramenti qualitativi (terzo anno)
- fidelizzazione dei clienti con inizio del passaparola (dal quarto anno in poi)
- mantenimento del prezzo più basso sul territorio
- leadership di clientela e distacco competitivo nei confronti delle altre strutture (quinto anno in poi)

*Schema del progetto di Business Plan originario de "La Dolce Sosta":*

<p><b>SINTESI DEL PROGETTO</b></p>	<p>Raggiungere nel giro di 6/7 anni la leadership nel mercato attirando inizialmente la più ampia quantità possibile di clientela con prezzi bassi e propaganda mirata alla curiosità del cliente.</p> <p>Puntare ad investire gli utili attraverso un ampliamento ed un miglioramento continuo delle strutture, mantenendo inalterati i prezzi dei servizi offerti.</p> <p>Fidelizzazione dei clienti attraverso campagne sul territorio sfruttando l'opportunità della pubblicità diretta da parte dei residenti del territorio.</p> <p>Fidelizzazione dei clienti non residenti</p>
<p><b>SETTORE DI ATTIVITÀ</b></p>	<p>Attività turistiche extralberghiere</p>
<p><b>IL SISTEMA PRODOTTO/ SERVIZIO OFFERTO</b></p> <p>__descrizione del bisogno che si intende soddisfare;</p> <p>__descrizione del prodotto/servizio offerto dall'azienda e dalle altre imprese che offrono eventuali</p> <p>prodotti o servizi complementari o correlati;</p> <p>__descrizione di tutti gli elementi che compongono il sistema di prodotto/servizio</p>	<p>i bisogni che si intendono soddisfare nei confronti della clientela sono:</p> <p>prezzi contenuti, qualità elevata, massima accuratezza nell'igiene, eliminazione nel tempo del bagno condiviso nella formula B&amp;B, locali indipendenti (casa vacanze) per famiglie o coppie, assistenza continua del cliente per tutta la durata del soggiorno, avvicinare il cliente al territorio, alla sua storia, alle origini, ai prodotti e alle usanze tipiche, suggerire al cliente i percorsi migliori, i luoghi più belli da visitare, i mezzi migliori per farlo.</p>

<p>(descrizione fisico  tecnica, livello qualitativo, aspetti  tecnologici, prezzo, condizioni di pagamento,  gamma, servizi  accessori e complementari, garanzia, ecc.);  __descrizione degli elementi innovativi del  servizio/prodotto rispetto al mercato attuale;  __motivi per i quali l'offerta risulta  vantaggiosa per il cliente;</p>	
<p><b>IL GRUPPO di lavoro</b></p>	<p>Attività a conduzione familiare</p>
<p><b>A chi si vuole offrire il  prodotto/servizio</b></p>	<p>I segmenti di mercato a cui si rivolge la dolce sosta sono:  i residenti nel territorio che necessitano del servizio di  ospitalità per i parenti o amici che vengono da fuori.  Per i non residenti, ossia turisti o business man che  viaggiano e necessitano dell'alloggio.</p>
<p><b>Che cosa si intende vendere:</b></p>	<p>Si intende vendere un'emozione, un ricordo, ossia un  servizio di ricettività alla più elevata qualità della zona  col prezzo più basso tentando di lasciare al cliente un  ricordo positivo della vacanza legato alle proprie  strutture con la sensazione di essere stati come a casa  propria. La migliore città che un turista va a visitare, se  non accompagnata da un alloggio confortevole e  piacevole, diventa un ricordo negativo del viaggio.</p>
<p><b>LA CONCORRENZA</b></p>	<p>Analisi di tutte le strutture extralberghiere ed alberghiere  che formano la concorrenza, andando ad estrapolare tutte  le caratteristiche qualitative dei servizi offerti in  proporzione al prezzo.  Da un'attenta analisi della concorrenza ne risulta proprio  quella superficialità nella gestione, quella mancata  propensione negli investimenti, quella considerazione  sbagliata di un'attività che deve rendere utili col minimo  sforzo e senza mai ricorrere a investimenti di denaro.  Da questa analisi si ricava un'ovvia stima: la concorrenza</p>

	con queste caratteristiche difficilmente crescerà nel tempo riuscendo ad ampliare i flussi. Questa stima si traduce in una opportunità per “La Dolce Sosta” di tentare il raggiungimento della leadership sul territorio conquistando e fidelizzando il maggior numero di clienti.
<b>IL PIANO DI COMUNICAZIONE E DISTRIBUZIONE</b>	<p>Pubblicità iniziale a tappeto su due fronti:</p> <p>territorio, sfruttando la fiducia e la garanzia di esercenti commerciali del posto che diffondono attraverso locandine e pubblicità cartacee la dolce sosta</p> <p>internet, presenza nei blog e sfruttando i feedback positivi sui siti di ricerca alberghieri ( venere. Com – tripadvisor – etc)</p>
<b>LE PREVISIONI ECONOMICO-FINANZIARIE</b>	Calcolare in stima gli incassi anno per anno e calcolando la percentuale di utile da reinvestire in futuri ampliamenti delle strutture e ristrutturazioni per massimizzare la qualità offerta

Riassumendo si può dire che il gestore de “La Dolce Sosta” inizia la sua attività lanciandosi nel mercato dopo averlo analizzato, munito di un business plan contenente gli obiettivi da raggiungere ed i metodi per ottenerli. Si pone subito con un prezzo per servizio offerto il più basso sul territorio, perfino rispetto a strutture non equivalenti (es. campeggi). Punta a farsi conoscere e lasciare un ricordo positivo con la clientela. Interagisce da subito con il territorio e le sue fonti naturali, ossia residenti, teatri, scuole, ospedali, aziende, che si appoggiano al servizio ricettivo per differenti esigenze e diventano loro stessi garanti nel consigliare e diffondere l’attività sul posto. Egli stima di ricavare dal lavoro dei primi tre anni una parte degli eventuali utili da reinserire fra gli investimenti futuri in ampliamento, ristrutturazione dei locali e propaganda. Una volta trascorso questo tempo contando su un nome ormai conosciuto all’interno

del mercato e stimando sempre i futuri introiti attraverso la valutazione delle prenotazioni in numero crescente, effettua l'accesso al credito con finanziamenti bancari in aggiunta all'utile reinvestito, per acquistare l'ampliamento nel numero delle strutture e migliorarne loro la qualità (eliminazione dei bagni condivisi, installazione di aria condizionata su tutti i locali, introduzione del servizio di pulizia professionale affidato a ditta esterna, etc). Punta poi ad una vera e propria campagna pubblicitaria mirata allo stimolo della curiosità nel cliente attraendolo proprio per il prezzo basso e per la qualità elevata offerta. Negli anni successivi vi sarà una situazione di stallo degli eventuali utili realizzati per pagare i debiti. In fine con un ulteriore piccolo investimento si dà vita ad una campagna marketing di fidelizzazione del cliente regalandogli accessori e gadget che renderanno sempre vivo il ricordo positivo del cliente. Egli stesso diventerà strumento di pubblicità tornando nel proprio paese, accompagnato da un ricordo materiale che renderà vivo il ricordo del soggiorno effettuato. Si precisa che il business plan appena descritto ha subito negli anni delle modifiche in quanto col passare del tempo non sempre si riescono ad ottenere le stime effettuate in precedenza. Questo concetto è valido sia per le pianificazioni riguardanti il business plan, sia per le strategie da adottare in seguito di un'analisi swot e pest, ed in fine è anche valido per il marketing strategico e marketing operativo. In quest'ultimo caso, si possono verificare mutamenti tra la fase di marketing strategico, dove si pianifica l'offerta commerciale in base al contesto competitivo e all'ambiente di riferimento cercando di individuare i bisogni da soddisfare e la fase del marketing operativo che segue quella strategica e che ha il compito di realizzare concretamente le strategie definite nelle fasi precedenti. Proprio il mutamento delle caratteristiche ambientali e del contesto in cui opera l'attività portano alle rettifiche delle pianificazioni iniziali con la riorganizzazione dello strumento pianificatorio utilizzato. Il Business Plan, contemporaneamente ad una attenta e periodica analisi Swot e Pest, ha portato, nel caso de "La Dolce Sosta", al raggiungimento di un vantaggio competitivo distaccando le altre strutture

ancorate alla situazione originale, con flussi di clientela e di introiti costanti negli anni.

## **2. Analisi Swot e Pest de “ La Dolce Sosta”**

In questo paragrafo è necessario entrare nel vivo dell’analisi Swot e Pest effettuata da “La Dolce Sosta”. Il gestore di questa attività effettua ad ogni anno la relativa analisi per modificare costantemente le strategie da applicare al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Ricordiamo che è necessaria un’analisi costante in un ambiente che anno per anno viene modificato dai fattori politici, economici, dai newcomers, e dalle possibili e crescenti potenzialità dei competitors. Prendiamo in considerazione l’ultima e quindi la più recente fra le analisi effettuate da “La Dolce Sosta”, naturalmente caratterizzata dalla situazione di crisi economica globale che influisce su tutti i settori ed anche quello turistico. Questa può essere una variabile economica positiva o negativa, ma nel caso de “La Dolce Sosta” diventa una vera opportunità proponendosi sul mercato al prezzo più basso e con campagne pubblicitarie mirate alla conoscenza del prezzo vantaggioso e della qualità dei servizi offerti, incuriosendo il cliente e spronandolo a dedicarsi alla sua vacanza anche in tempi di profonda crisi.

Come già descritto precedentemente, l’analisi SWOT è finalizzata ad evidenziare i punti di forza e di debolezza dell’attività e comprende anche l’analisi delle opportunità e delle minacce provenienti dal mercato di riferimento.

Il gestore de “La Dolce Sosta” ha sfruttato le analisi effettuate nel corso degli anni per valutare non solo il grado di efficacia delle proprie strategie, ma anche per cogliere le opportunità di mercato latenti.

## ANALISI SWOT

Strenghts	Weaknesses	Opportunities	Threats
Punti di Forza	Punti di Debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta qualità dei locali</li> <li>- Pulizie professionali affidate a ditta esterna</li> <li>- Assistenza e contatto costante con il cliente</li> <li>- cordialità della gestione familiare</li> <li>- Pieno soddisfazione nel cliente</li> <li>- L'emozione ed il ricordo nel cliente</li> <li>- Alta reputazione presso i stakeholders</li> <li>- Alta reputazione presso il web (feedback e recensioni)</li> <li>- Strutture costantemente ristrutturate e modernizzate</li> <li>- Indipendenza delle Case Vacanze</li> <li>- privacy delle coppie che può essere soddisfatta solo con le Case Vacanze, neanche il migliore albergo può dare quella sensazione di privacy che offre la Casa Vacanza</li> <li>- Posti Auto riservati</li> <li>- Massima indicizzazione del sito internet</li> <li>- miglioramento costante della qualità del servizio offerto mediante l'autofinanziamento ottenuto dai ricavi degli anni precedenti su un ormai clientela consolidata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maggiore distanza dalla spiaggia rispetto la maggior parte delle altre strutture alberghiere ed extralberghiere della zona</li> <li>- affluenza turistica elevata nel periodo balenare, e scarsa nel periodo invernale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- destination attrattiva</li> <li>- crisi economica globale che porta a favorire sulla scelta del cliente le extralberghiere rispetto quelle alberghiere a casua dei costi più contenuti</li> <li>- vicinanza dall'aeroporto internazionale di Fiumicino</li> <li>- vicinanza al sito archeologico degli scavi di Ostia Antica</li> <li>- ottimo collegamento con la capitale</li> <li>- attività sportive e scolastiche a livello nazionale svolte sul territorio</li> <li>- diffuso livello di improvvisazione da parte dei gestori delle altre attività extralberghiere</li> <li>- opportunità di un offerta mirata ai gruppi che devono soggiornare sul territorio, i numerosi parenti che vengono da fuori per eventi tipo matrimonio, compagnie teatrali, associazioni sportive, corsi di specializzazione svolti sul territorio. L'offerta rivolta a gruppi, possibile unendo la rivettività del B&amp;B con quella delle Case Vacanze, è un offerta unica nella zona, ne gli alberghi ne gli altri B&amp;B offrono questo tipo di prodotto che risulta vincente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Newcomers alberghieri ed extralberghiri</li> </ul>

Occorre ora analizzare l'analisi Pest effettuata nello stesso periodo di quella appena presa come esempio di analisi Swot. La Pest si basa sull'analisi di alcune variabili del contesto, variabili di tipo Politico, Economico, Sociale e Tecnologico che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera l'azienda (MACRO AMBIENTE). L'obiettivo è quello di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale aziendale, nelle scelte strategiche e operative dell'azienda. Quindi la necessità del gestore è capire l'ambiente che circonda l'attività che gestisce per trarne utili conclusioni come abbiamo già descritto nel capitolo precedente riportando l'esempio del "triangolo di Bandura" e la relativa influenza dell'ambiente sull'attività. A tal proposito è importante citare una definizione del 1999 di Johnson e Scholes: "la strategia è l'orientamento di lungo termine con il quale l'organizzazione mira a costruire vantaggi competitivi attraverso la combinazione di risorse in un ambiente che cambia continuamente, al fine ultimo di rispondere alle esigenze del mercato e degli stakeholder".<sup>48</sup>

Vediamo ora nell'esempio pratico l'analisi Pest de "La Dolce Sosta" attraverso la quale il gestore riesce ad avere un disegno schematizzato dell'ambiente in cui opera e delle sue variabili.

---

<sup>48</sup> Strategies That Work: Teaching

## ANALISI PEST

<p><b>Politica</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- restrinzioni per quanto riguarda la regolamentazione ed intensificazione dei controlli da parte delle autorità competenti.</li><li>- passaggio delle funzioni di gestione del comparto extralberghiero del Lazio dall'APT agli uffici della Regione e della Provincia.</li><li>- assenza di incentivi regionali per le attività extralberghiere</li><li>- impossibilità all'accesso dei fondi perduti europei per le attività extralberghiere in quanto non imprenditoriali</li></ul>	<p><b>Economica</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Periodo di crisi globale che genera una condizione di stallo ed una diminuzione dei flussi turistici, ma se ben sfruttata genera opportunità per le categorie Low Price</li><li>-sfruttando l'ottima reputazione della "Dolce Sosta" sul territorio e via web, la diminuzione dei flussi viene risentita per le attività extralberghiere non conosciute e per le attività alberghiere del posto con grande capacità ricettiva che, soprattutto nel periodo invernale, stentano ad ottenere flussi minimi, ma per "La Dolce Sosta" che risulta la prima scelta della zona, i flussi rimangono alti e costanti durante tutto l'anno, non percependo ne la diminuzione dovuta alla crisi, ne la diminuzione dei flussi durante il periodo invernale</li></ul>
<p><b>Sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Sempre più utilizzata e presa in considerazione, "La Dolce Sosta" supera le diffidenze iniziali, barriere dovute ad una differente concezione sociale riguardo l'utilizzo di un Bed and Breakfast in una città balneare fornita di alberghi sul litorale.</li><li>- aumento della tendenza all'uso delle Case Vacanze da parte dei residenti del territorio nelle grandi occasioni (matrimoni, comunioni, lauree) per ospitare amici e parenti. L' applicazione di un prezzo ancora più basso per le prenotazioni di gruppo si diffonde sul territorio come migliore soluzione al problema.</li><li>- l'aumento della tendenza da parte della clientela alberghiera ed extralberghiera ad una ricerca più approfondita di garanzie e di recensioni al momento di scegliere una struttura ricettiva, porta benefici notevoli alla "Dolce Sosta" che da sempre gode di ottime recensioni e garanzie nel web e sul territorio.</li></ul>	<p><b>Tecnologica</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-La tecnologia attuale consente un facile diffusione nelle camere del collegamento internet molto apprezzato dalla clientela</li><li>- notevole miglioramento negli ultimi anni nei mezzi comunicativi che porta ad una sempre maggiore conoscenza e diffusione dell'attività nel mercato. Tramite l'uso dei social network ad esempio si diffonde la propria attività in maniera simpatica e gradita, inoltre si creano gruppi che hanno la capacità di pubblicizzare e fidelizzare il cliente.</li><li>- utilizzo della più evoluta tecnologia in campo fotografico per far vivere al cliente che si trova dall'altra parte del mondo l'ingresso all'interno della struttura "La Dolce Sosta". Attraverso l'uso di questa tecnologia si può esplorare virtualmente ed entrare nelle strutture guardandole attraverso immagini a 360 gradi.</li></ul>

Appare dall'analisi Pest attuale de "La Dolce Sosta" un macro ambiente con condizioni tuttavia favorevoli, ma naturalmente si sta valutando l'analisi relativa all'ultimo anno nel quale il nome è ormai diffuso e coperto di prestigio, dove l'attività è divenuta un punto di riferimento ed un argomento di passaparola fra i

futuri clienti. Ovvio che le analisi Swot e Pest effettuate alle origini de “La Dolce Sosta” erano totalmente differenti.

E’ importante ora trarre le conclusioni delle analisi Swot e Pest appena prese in esempio. Innanzi tutto va evidenziata ancora una volta l’importanza di effettuare questo tipo di analisi. Se “La Dolce Sosta” non avesse svolto costantemente le sue analisi e concluso conseguentemente delle strategie non avrebbe di certo conquistato il mercato extralberghiero del territorio in cui opera, non avrebbe potuto espandere e migliorare qualitativamente le sue strutture, non avrebbe sfruttato le opportunità apparentemente nascoste che sono al contrario venute alla luce. Lo stesso gestore porta degli esempi a testimonianza di questo, ovvero quando gli viene chiesto come potesse lavorare nella sua città balneare nel periodo invernale con alti flussi di clientela pari al periodo estivo, egli risponde che il territorio è fertile di ricchezza se ben coltivato. E’ in effetti vero che nel periodo invernale c’è assenza di flussi turistici in una città balneare, ma ci sono comunque movimenti dovuti ad esigenze lavorative, culturali o esigenze della stessa popolazione che se ben sfruttati portano comunque ad un elevato flusso clientelare.

Nel prossimo paragrafo si affronta più nello specifico proprio le due chiavi strategiche su cui punta il gestore de “La Dolce Sosta” in seguito alle analisi effettuate nel tempo ossia: l’emozione suscitata nel cliente, il territorio fonte inesauribile di clienti. E’ importante evidenziare la rilevanza delle analisi effettuate. In esse troviamo infatti la ragione per cui “La Dolce Sosta”, pur essendosi affacciata nel mercato territoriale successivamente rispetto ad altre strutture o se presenta delle limitazioni (ad esempio la lontananza dalle spiagge) , ad oggi è l’attività ricettiva extralberghiera ad aver raggiunto la più elevata quota di mercato, ad essere divenuta un punto di riferimento ed una prima scelta anche rispetto al segmento alberghiero. Se il gestore avesse improvvisato la sua attività e non avesse utilizzato gli strumenti sopra citati, non avrebbe certamente raggiunto questi risultati che da una parte soddisfano il gestore e la sua famiglia i quali vengono così ripagati per gli sforzi messi in atto, da un lato crea uno

scambio vivo col territorio. Infatti i risultati ottenuti, portano ad un costante flusso annuale di clienti che usufruendo de “La Dolce Sosta” tornano, al termine del loro soggiorno, nel proprio paese portando un ricordo piacevole generale, sia del posto visitato sia del servizio usufruito. Il gestore infatti negli anni contemporaneamente ad una crescita della domanda della sua clientela, oltre ad ampliare il numero dei posti letto offerti, oltre a continuare in delle analisi Swot e Pest costanti per attuare sempre più efficienti ed efficaci strategie di risposta, oltre ad avvalersi di un business plan che perdura dall’inizio della sua attività, crea una sinergia con commercianti della zona, ristoratori, uffici turistici, proloco territoriale, privati esercenti di servizi quali pick-up, charter turistici, noleggio barche, guide turistiche, in modo da formare un servizio globale superlativo che soddisfi al meglio qualsiasi esigenza del cliente. Crea, quindi, una vera catena di servizi, selezionata che abbia quindi la stessa qualità offerta da “La Dolce Sosta”, guidando il cliente nelle sue scelte, consigliandolo e garantendogli la migliore riuscita

### **3. L’Emozione, la linfa nel ricordo del cliente ed il Territorio, la chiave del successo**

Dall’analisi effettuata Swot e Pest si ricavano quindi i punti di forza da evidenziare e le opportunità da sfruttare. Fra questi i più rilevanti sono volti a raggiungere una meta finale: creare una vera e propria emozione nel cliente attraverso il proprio servizio offerto. Questa emozione viene anche proposta al cliente attraverso le strategie marketing messe in campo a seguito delle analisi Swot e Pest effettuate. Sono proprio le emozioni scaturite nel cliente a creare il vantaggio competitivo per l’attività ricettiva. L’attività dell’ospitalità in generale deve riuscire a trasmettere eccitazione, entusiasmo e gioia attraverso le emozioni. Il prodotto turistico è infatti un prodotto ad alto tasso emotivo in quanto è intangibile, si concretizza solo all’atto del consumo ed è legato alle emozioni di quel momento. L’obiettivo è infatti far vivere il soggiorno con piacere sin dall’arrivo quando a primeggiare deve esserci la sensazione di stupore nel trovare locali superiori alle aspettative: il cliente realizza da subito che il prezzo

concordato è inferiore al servizio di cui sta per usufruire (mai proporsi sul web con foto o caratteristiche alterate o superiori alla realtà, molto meglio il contrario, ottenendo una sicura customer satisfaction). Durante il soggiorno il cliente viene inoltre costantemente assistito, consigliato, coccolato.

Quello di cui il gestore si è reso conto nei primi anni di attività, sempre mediante l'utilizzo di analisi strategiche, è la conseguenza di una tale emozione suscitata nel cliente. Egli conserva un piacevole ricordo legato al soggiorno sia nel caso venga effettuato per motivi di lavoro che per motivi di piacere. Il ricordo è proprio la motivazione che spinge il cliente a consigliare, suggerire, diffondere la struttura utilizzata ad altri, garantendone le qualità ed evidenziandone i vantaggi. Dopo i primi anni il gestore si trova davanti ad una realtà: molte delle richieste dirette, ossia a mezzo telefono o tramite mail, arrivano mediante il coinvolgimento di una terza persona che è stato a sua volta cliente de "La Dolce Sosta". E' lui stesso a chiamare per prenotare per i suoi amici o parenti. Oppure molte persone che contattano la struttura si presentano a nome di clienti che hanno in passato alloggiato presso "La Dolce Sosta". Di fronte questo importante mezzo di diffusione conosciuto come "passaparola", il gestore comprende l'essenzialità di sfruttare ed evidenziare i suoi punti di forza rilevati nelle analisi effettuate, di limitare sempre più i punti di debolezza, proprio per intensificare l'emozione, il piacevole ricordo e quindi l'innescò dell'effetto "passaparola" sul cliente.

E' importante a questo punto sottolineare l'ampio peso che il servizio di alloggio ha nell'influenzare il ricordo della vacanza effettuata, sia nel caso di segmento turistico, sia nel caso del business man che viaggia per lavoro. In entrambi i segmenti di clientela presi in esempio, si può certamente dichiarare che l'importanza dell'alloggio è primaria. Ma chi è il turista? "*Chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non*

*superiore ad un anno e il cui scopo abituale sia diverso dall'esercizio di ogni attività remunerativa all'interno del Paese visitato".*<sup>49</sup>

Nel caso pratico chi viaggia per turismo e quindi per dedicarsi un momento di evasione, di relax, di cultura di distrazione, deve affrontare il dilemma della struttura scelta. Anche chi si rivolge ad alberghi di alta categoria, a catene alberghiere di alta classificazione in stelle, può incappare in disservizi, problemi relativi alla qualità della camera, rumori di clienti vicini o altri tipi di eventi che possono, anche nel caso di costo sostenuto, disturbare il cliente distogliendolo dal suo obiettivo, ossia riposare, svagarsi, acculturarsi, dedicarsi un piacere e non un disagio. Se egli alloggia in una struttura che non soddisfa le sue esigenze, ritorna al termine del periodo dedicato con un ricordo non piacevole, con un disagio generale, e con la necessità di organizzare un altro viaggio per compensare l'ulteriore stress subito. Analoga situazione riguarda il segmento di clientela attinente i business man ed i trasferisti che si spostano per esigenze lavorative. In questo caso è semplice intuire l'importanza di riposare bene, alloggiare senza disservizi e rispettare le aspettative di questo tipo di cliente che deve affrontare durante la sua giornata lavorativa già sforzi e disagi a causa del suo lavoro fuori sede. Aggiungere disagio su disagio non scaturisce certamente un buon ricordo in questo tipo di cliente che spesso torna per analoghi motivi sul posto ma certamente eviterà la struttura incriminata senza ovviamente suggerirla ad altri.

Ma come si può trasformare o meglio come "La Dolce Sosta" è riuscita a trasformare un prodotto extralberghiero in un'emozione, in un'esperienza che rimane radicata nel ricordo? Proprio facendo leva su quello che fa emozionare, attraverso la sinergia con il territorio e l'eccellente catena di servizi che il cliente stesso trova a disposizione inaspettatamente al suo arrivo, attraverso la qualità superlativa e sproporzionata dei locali rispetto il prezzo, mediante i particolari dedicati nelle strutture che fanno sentire il cliente come se fosse a casa propria (una frase tipica da parte dei clienti che il gestore de "La Dolce Sosta" riporta è: "sono stato meglio qui che a casa mia"), attraverso il contatto di cordialità e

---

<sup>49</sup> Definizione tratta dal sito: [www.wto.org](http://www.wto.org)

disponibilità che inizia dalla prima telefonata o mail e che termina con l'arrivederci dei saluti con il gestore e la sua famiglia. Tutto questo determina una "linfa emozionale" che accompagnerà il ricordo nella mente del cliente.<sup>50</sup>

Le emozioni sono una caratteristica della persona in risposta a impulsi e queste azioni esercitate sul cliente arricchiscono la sua sfera emozionale che si tramuta nel tempo in un bagaglio all'interno della sua memoria. Non si può pensare ad un Bed and Breakfast come mera offerta logistica o di servizi senza considerare le relazioni umane che vengono a scaturire. Il contatto col gestore, con le sue abitudini, con la sua storia, con il territorio, sono tutti impulsi che agiscono nella sfera emozionale del cliente. C'è da sottolineare che in una struttura ricettiva le relazioni ed il rapporto fra cliente e gestore influiscono in maniera preponderante sulla qualità percepita dei servizi offerti. Torniamo per l'ultima volta al gestore improvvisato che ovviamente non riesce a provocare queste emozioni nel cliente né per la qualità della struttura offerta né per l'accoglienza e cordialità che dovrebbe conquistare il cliente all'arrivo e perdurare per tutto il soggiorno. Un'antica massima cinese dice "chi sorridere non sa, aprir bottega non dovrà"<sup>51</sup> e naturalmente più che ad un sorriso ci si riferisce ad un vero e proprio atteggiamento psicologico nei confronti dell'ospite.

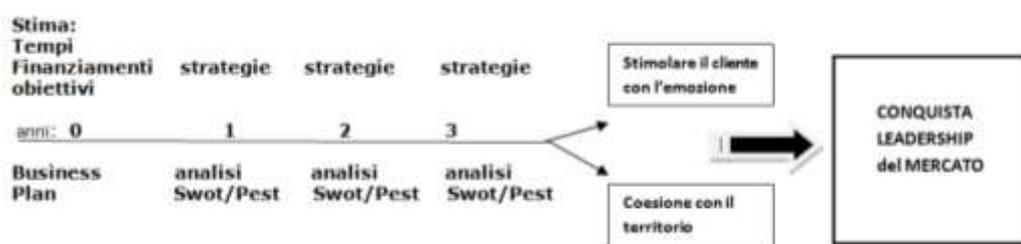
Il gestore de "La Dolce Sosta" oltre a capire la rilevanza di quanto detto sull'emozione e sul ricordo che il cliente porta con sé sa che questo ricordo nel tempo diminuirà di intensità e valore. Quindi al momento del check out ossia al momento dei saluti, cerca di stimolare ulteriori impulsi nei confronti del cliente regalandogli un gadget, un souvenir tangibile che riporta a "La Dolce Sosta" (t-shirt con logo, penne, portachiavi, etc). Il cliente utilizza il regalo materiale nel tempo e ogni volta il ricordo positivo del soggiorno effettuato gli tornerà alla mente ottenendo così una più efficace fidelizzazione del cliente.

---

<sup>50</sup> La mente del viaggiatore. Dall'odissea al turismo globale – Il mulino Bologna 2007  
LEED E.J

<sup>51</sup> Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore, strategia di accrescimento UTET Torino 1994 B. Busacca

Riassumendo le fasi essenziali che il gestore de “La Dolce Sosta” ha effettuato nel tempo, troviamo l’analisi Swot e quella Pest, la pianificazione sin dall’origine dei suoi obiettivi e la stima dei tempi per raggiungerli tramite la relazione di un Business Plan, l’attuazione di strategie di marketing, web marketing, email marketing, etc.



Il gestore in questione ha individuato i due punti chiave per ottenere la quota di mercato desiderata e la leadership sulla concorrenza, ossia le emozioni che il cliente deve provare nell’usufruire del prodotto offerto e la fusione con il territorio, che nel suo caso risulta la chiave per raggiungere il successo. Spesso il gestore di un’attività extralberghiera o comunque di un prodotto turistico, si rivolge a chi dall’altra parte del mondo programma il suo viaggio. Questo è giusto e valido per tutti gli operanti del settore, ma il gestore de “La Dolce Sosta” ritiene essenziale concentrarsi anche, o soprattutto, sul territorio in cui si opera fonte inesauribile di clienti. Torna pratico in questa occasione il quesito rivolto spesso al gestore: “come fai ad avere flussi costanti, ovvero flussi di clientela invernale in una città balneare, che terminata l’estate appare come una città fantasma?” La risposta è proprio nel territorio e nell’esigenze superficialmente non visibili. Compagnie teatrali che passano per il loro tour nel territorio in questione, sportivi che gareggiano periodicamente in zona, residenti che non possono ospitare per le ridotte dimensioni abitative amici e parenti che puntualmente vengono loro in visita. Questi sono solo esempi, si può continuare citando ancora le famiglie che necessitano di soggiornare fuori la propria

abitazione per ristrutturarla, oppure squadre di operai specializzati che vengono da fuori città, assistenti di volo e altro personale che usufruiscono del servizio per qualche giorno al mese in quanto pendolari, insegnanti che settimanalmente lavorano come supplenti e quindi senza una cattedra fissa e che necessitano di alloggio per brevi periodi. In tutte queste situazioni la faccenda si trasforma in una costosa somma di denaro se la risposta avviene usufruendo di un servizio alberghiero. Ecco invece che “La Dolce Sosta” trova la massima sinergia con il territorio innescando quel meccanismo di “dare e avere”. Da un lato il servizio a basso costo ed alta qualità offerto diventa l’unica soluzione proponibile in tutte queste circostanze, quindi una ricchezza per il territorio. Dall’altro lato “La Dolce Sosta” crea un profitto elevato in quanto copre la diminuzione del flusso invernale dovuta all’assenza del segmento turistico e balneare. Come nell’efficiente caso del “passaparola” dovuto all’ampia soddisfazione del cliente, allo stesso modo, “La Dolce Sosta” diviene una soluzione che si diffonde rapidamente innescando sul territorio una, si potrebbe definire, “rete solidale”. A chi nel territorio si trova a cercare la migliore soluzione a questo tipo di esigenze viene infatti proposta un’unica risposta: “La Dolce Sosta”. E’ ovvio che puntare sul territorio con azioni marketing, campagne pubblicitarie, articoli su giornali e riviste del territorio, vuol dire ricercare questo segmento di mercato, vuol dire individuare un’opportunità. Questa è la risposta al quesito sopra citato dimostrando che i bassi flussi nel periodo invernale sono una realtà per le altre strutture extralberghiere che non hanno puntato sul territorio: una città fantasma d’inverno è al contrario una fonte di flussi e di esigenze che però vanno individuate, ricercate. Ulteriore replica del gestore della “Dolce Sosta” nei confronti del quesito è che in ogni territorio vi sono delle esigenze strutturali del servizio di ricettività, ma non si deve lasciare che questo flusso già basso si divida nelle numerose strutture alberghiere ed extralberghiere divenendo un misero quantitativo per ciascuna di esse. Egli si propone come unica soluzione e punta a divenire la prima risposta a queste esigenze, riuscendo così ad avere per se flussi alti e costanti in tutto il periodo di fuori stagione.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo dichiarato di questa tesi era quello di evidenziare che l'utilizzo delle analisi Swot e Pest possono essere la chiave del successo di una attività extralberghiera. Passando da un approccio teorico a quello pratico si dimostra come sia possibile migliorare la propria quota di mercato in un settore che, al contrario, porta alla luce una realtà di gestione spesso "improvvisata". Tali obiettivi presuppongono obbligatoriamente un esempio pratico: per dimostrare l'ipotesi di partenza infatti non si può fare a meno di descrivere la realtà di una gestione che sceglie una impostazione gestionale mirata. Per questo motivo è stata scelta una metodologia di ricerca basata sullo studio del caso pratico.

Si sente l'obbligo di giustificare e di dimostrare l'obiettivo che ci si era preposti all'inizio della tesi: la migliore metodologia è proprio riportare un campione che, una volta appurato il suo successo nel territorio in cui opera, si va a scoprire che lo si è raggiunto proprio mediante una gestione pianificata, programmata, che vede l'uso di costanti analisi Swot e Pest.

Si è anche scelto di uscire per un istante dal settore scientifico economico per avvicinarsi a quello psicologico citando il precursore della teoria sociale cognitiva: Albert Bandura. Questo perché oggi sia le piccole e medie imprese che le attività a conduzione familiare, come nel caso riportato, hanno bisogno di essere allontanate dalla figura di macchina produttiva e di essere paragonate ad un essere biologico, quasi umano, che interagisce con l'ambiente esterno e viene influenzato nelle sue scelte e nei suoi comportamenti proprio dall'instabilità dell'ambiente circostante. La piccola attività e l'azienda vivono la propria realtà quotidiana nell'ambiente in cui operano al pari dell'uomo che, se immerso nella società e se riesce a trarre vantaggio dalle varie opportunità che la vita gli offre, è capace di trarre un maggiore livello di gratificazione personale.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Bandura, A. (1997). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Erikson pp. 23
- Bonini, M. (2001). *Web marketing per l'impresa alberghiera. Manuale pratico per promuovere e vendere i servizi alberghieri con internet*. Vicenza: Teamwork Promoveneto pp. 42
- Bonini, M. e Ferruzzi M. (2003). *Hotel web marketing*. Rimini: Trademarkitalia pp. 43
- Busacca, B. e Bertoli, G. (2008) *Valore per il cliente, soddisfazione, fedeltà il contributo del marketing al valore dell'impresa*. Egea Tools pp. 33
- Busacca, B. (1994). *Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore, strategia di accrescimento*. Torino: Utet pp.66
- Carolli, V. (1993). *Business & Society – ethics e stakeholder management*. Cincinnati South Western: Publishing pp. 31
- De Leo, F. (1995). *Vantaggio competitivo, le determinanti del vantaggio competitivo*. Milano: Egea pp.34
- Della Corte, V. (2009). *Imprese e sistemi turistici. Il management*. Milano: Egea pp.38
- De Santis C. (2006). *Il bed and breakfast requisiti e adempimenti per intraprendere l'attività*. Finanze Lavoro pp.9
- Esposti, M. e Testa, M. (2005). *Marketing per le imprese turistiche: strategie di comunicazione, web marketing e e-commerce per le piccole e medie imprese alberghiere*. Milano: Il sole 24 ore pp. 42
- Etas, F. Trias de Ber. (2008). *Il libro nero dell'imprenditore...e poi non dire che non eri stato avvertito*. pp.50
- Gersor, R. (2009). *Oltre il servizio al cliente. Come conservare i clienti per una vita*. Milano: Franco Angeli pp.45
- Grea, S. (2000). *Dentro la crescita dell'impresa l'analisi Swot e Par*. Franco Angeli pp.21
- Leed, E.J. (2007). *La mente del viaggiatore. Dall'odissea al turismo globale*. Bologna: Il Mulino pp. 65
- Mazzoni, C. (1995). *La segmentazione multidimensionale dei mercati*. Padova: Cedam pp. 45

- Pasquali, F. Scifo, B. (2004). *Consumare la rete. La fruizione di internet e la navigazione del web*. Vita e Pensiero pp. 44
- Pennarelli, T. Gregari, G.L. (2009). *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*. Milano: Franco Angeli pp.44
- Pianelli, L. Minozzi R. (2005). *L'impresa rurale*. Buffetti editore pp.15
- Pianelli, L. Minozzi R. (2010). *Bed & Breakfast ideazione, gestione, promozione*. Buffetti Editore pp. 16
- Pini, G. Maltoni, S. Corbari, A. (2005) *il marketing del bed & breakfast*. Agra Srl pp. 7
- Pini, G. (2007). *Il nuovo marketing del prodotto turistico analisi, strategia ed emozioni*. Franco Angeli pp. 41
- Porter, M. (2007). *Strategia e competizione Come creare sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni*. il sole 24 ore. Pp. 35
- RICCI, C. (1997). *Tecnologia e ricezione delle aziende ricettive*. Milano: Franco Angeli pp. 43
- Sciarelli, S. (2008). *Elementi di economia e gestione delle imprese*. Padova: Cedam pp. 31
- Sunil, G. (2008). *Il cliente come investimento il valore strategico del cliente*. Pearson Editore pp.34
- Venturi, A. Covino, G. (2009). *Web marketing per le PMI. Guida alle nuove opportunità di business e comunicazione*. Uniservice pp.43
- Wood, M.A. (1997) *Stakeholder identification*. Business Ethics Quarterly pp.31
- Zarabara C. (2009). *Strategie web marketing per il settore turistico alberghiero: come utilizzare internet per aumentare la propria clientela*. Milano: Hoepli pp. 42