

IL MASTER IN RETE

Lo sviluppo delle connessioni imprese, università, Alumni

**MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO**

a.a. 2013-14/21^a edizione



Lifelong
Learning
Programme



**MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO**



Università
Ca' Foscari
Venezia

QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo

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

ISSN 2239-7175

Numero 1/2014 – Speciale Master

IL MASTER IN RETE

Lo sviluppo delle connessioni imprese, università, Alumni

Master in Economia e Gestione del Turismo

a.a. 2013-14 / 21^a edizione

DIREZIONE, REDAZIONE e AMMINISTRAZIONE

Calmaggiore, 18

31100 – Treviso

Tel. +39 0422 591412

www.studiotrendtv.it

quaderni.egt@studiotrendtv.it

DIRETTORE RESPONSABILE

Pio Grollo

COMITATO SCIENTIFICO “Speciale Master”

Michele Tamma – Coordinatore

Mara Manente

Federica Montaguti

Pio Grollo

REDAZIONE

Stefania Fabiano Di Gregorio

AMMINISTRAZIONE

Ivana Visonà

STAMPA

Centro stampa L'Artegrafica di Zaia P. e C. Snc

Via Cristoforo Colombo, 41

31032 - Casale sul Sile (TV)

www.lartefgrafica.com

INDICE

EDITORIALE	5
MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO	7
CLASSE MASTER 2013/2014	8
CISET	9
VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI	11
PROGETTI CLASSE MASTER 2013/2014	13
1 OPERATIVI SUBITO. SEI PIANI DI MARKETING PER B&B HOTELS ITALIA IL LIVE PROJECT DELL'EDIZIONE 2013-2014	13
<i>di Federica Montaguti</i>	
2 EMPLOYER BRANDING: IMPROVE A COMPANY'S APPEAL AND RECRUIT YOUNG TALENTS CAREERS@HILTON LIVE 2014—THE MASTER'S STUDENTS PROPOSALS FOR HILTON	21
<i>di Ilaria Aguiari, Gloria Bonato, Milena Corrias, Chiara De Girolamo, Francesca Filipet</i>	
3 SI CONCLUDE IL PROGETTO ITEM UN NUOVO MASTER BALTICO AMPLIA IL NETWORK INTERNAZIONALE	31
<i>di Federica Montaguti</i>	
4 COLLABORAZIONI INTERNAZIONALI GLI ALLIEVI DEL MASTER LAVORANO SUL CAMPO A VENEZIA CON I COLLEGHI DELL'UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE	37
<i>di Marta Masè</i>	

PROJECT WORK	41
5 LA DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO QUALE EFFETTO DELLE RELAZIONI TRA IMPRESA E AMBIENTE IL CASO BHR-TREVISO E IL PROGETTO “SILE, OASI D’ACQUA E DI SAPORI”	41
<i>di Ilaria Aguiari</i>	
6 UN NUOVO ITINERARIO DI VIAGGIO TRA LE YURTE DEI KIRGHIZI	55
<i>di Miriam Ferraresi</i>	
7 IL BILLBOARD EFFECT APPLICAZIONE E ANALISI SULLE STRUTTURE Hnh HOTELS & RESORTS	63
<i>di Francesca Filipet</i>	
8 FINGER TIPS APP PER EVENTI ENOGASTRONOMICI: UN’OPPORTUNITÀ PER IL TURISMO IN ITALIA - ADATTAMENTO A BAROLO&FRIENDS, EVENTO A CURA DI IDEAZIONE SRL	71
<i>di Eleonora Pozzi</i>	
GLI AUTORI	79

EDITORIALE

di Pio Grollo

Come accade da alcuni anni, con questo volumetto *speciale Master* si cerca di contribuire a lasciar traccia di un'esperienza formativa importante per chi l'ha vissuta, per chi ha collaborato per la sua realizzazione, per le singole organizzazioni produttive e le destinazioni che potranno beneficiarne.

Il QUADERNO è diviso in due parti.

La prima raccoglie quattro sintesi di Progetti ai quali hanno partecipato i corsisti del Master; si tratta di iniziative che li hanno visto impegnati su fronti diversi e su differenziati ambiti geografici.

- Il primo attiene alla riproposizione dell'esperienza dei live projects, "(...) attività di apprendimento esperienziale in cui gli studenti agiscono come consulenti per destinazioni o imprese. Quest'anno –ricorda Federica Montaguti- il committente della classe Master è stato la catena B&B Hotels, gruppo alberghiero francese sbarcato recentemente in Italia, dove attualmente gestisce 17 strutture".
- Il secondo dà riscontro di un'esperienza di collaborazione con l'Hotel Hilton che ha visto un gruppo di corsisti partecipare, assieme ad altri studenti provenienti da tutta Italia, ad un'iniziativa mirata a raccogliere idee da trasformare in un progetto teso a far sì che il lavoro in albergo, e nella catena Hilton in particolare, diventi "prima scelta per i giovani talenti in cerca di occupazione".
- Il terzo descrive il ruolo e l'attività del Master nel mettere a disposizione l'esperienza accumulata in oltre vent'anni di attività a favore di un'esperienza di formazione post-laurea di eccellenza sul tema specifico della gestione degli eventi: un Master Baltico che riunisce università di Lettonia, Lituania e Estonia.
- Il quarto attiene ad un'esperienza di collaborazione con il Master Culture, Politique et Patrimoine di Université Paris-Sorbonne dove l'attività didattica di un gruppo classe di corsisti francesi soggiornanti a Venezia si è incrociata con quella "dei nostri", così da consentire a Marta Masé di affermare che: "Networking e rafforzamento delle collaborazioni a livello internazionale [hanno] caratterizza[to] l'edizione 2013/2014 del Master".

La seconda parte propone quattro sintesi dei Project Work dei corsisti.

Ilaria Aguiari discute e sviluppa una proposta operativa su "La differenziazione di prodotto quale effetto delle relazioni tra impresa ed ambiente: il caso Hotel BHR e il progetto Sile, oasi d'acque e di sapori".

Miriam Ferraresi propone nel suo project work un nuovo itinerario, in Kirghizistan, finalizzato ad ampliare l'offerta dei viaggi proposti dal Tour

Operator Harmattan con conseguente sperimentazione di alcune nuove modalità di comunicazione dello stesso attraverso Internet.

Esiste l' "effetto manifesto" o billboard effect inteso come incremento per un hotel del numero di prenotazioni entranti dai canali di vendita diretti gestiti dall'hotel (tra cui il proprio sito web), come conseguenza della presenza dell'hotel stesso online, anche attraverso le OTAs? Considerando affermativa la risposta, **Francesca Filipet** ne analizza le conseguenze in due hotel della catena Hnh Hotels & Resorts.

App per eventi enogastronomici: un'opportunità per il turismo in Italia, lo sostiene nel suo lavoro di ricerca **Eleonora Pozzi** partendo da una considerazione di base: "è fondamentale implementare un'offerta turistica che non prescinda dal mondo del web e del mobile". Espone un'applicazione progettata per colmare questa lacuna.

Si sta chiudendo la XXI edizione del Master.

Sta iniziando la XXII ed è una buona notizia per "il mondo del turismo".



MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

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

- **600** ex allievi, molti ora inseriti in posizioni manageriali di alto livello
- Placement del **96%**
- Stage presso le principali aziende
- Interventi in aula di **manager e professionisti**
- Docenti ed esperti tra i **fondatori** degli studi turistici

KEY ATTRIBUTES

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

Il Direttore
Michele Tamma

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



CLASSE MASTER 2013/2014

Aguari Ilaria
Ali Ahmed
Baggio Andrea
Barolo Giorgia
Bellotto Elisa
Bonato Gloria
Bonati Ambra
Calzetti Davide
Calzimitto Claudia
Corrias Milena
De Girolamo Chiara
Di Martino Leandro
Felci Graziano
Ferraresi Miriam

Ferrario Zaniah
Filipet Francesca
Franzon Elisa
Martire Alessia
Mazzone Ilaria
Minato Greta
Montemurro Giuseppe Emanuele
Mucedola Alessandro
Pianta Federica
Pozzi Eleonora
Ranaweerage Begonia Perera
Tartaglia Giulia
Urbani Chiara
Vrettou Angeliki Dimitra

La classe Master 2013/2014 in visita presso Hilton Molino Stucky ©Martina Zambon



CISSET

Dal 1991, al centro il turismo.

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

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

In questi 23 anni, il CISSET ha realizzato oltre 300 progetti in Italia e all'estero, coprendo le diverse aree e specificità del settore turistico.

Fornisce alle imprese del settore, ai decisori pubblici e ai futuri operatori turistici gli strumenti e le soluzioni per affrontare in maniera innovativa e competitiva il mercato. Per farlo, punta su una forte sinergia tra **l'attività di ricerca e consulenza** - condotta in esclusiva o in collaborazione con partner sia italiani che internazionali - e **l'attività di formazione**. Questo connubio è diventato la filosofia che contraddistingue il Centro.

Organizza in collaborazione con l'Università Ca' Foscari, **il Master in Economia e Gestione del Turismo** che, con l'edizione 2013-14, ha raggiunto la ventunesima edizione. Gestisce inoltre corsi di formazione universitaria e per professionisti del settore.

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

Le affiliazioni

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

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

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

Mara Manente
Direttore CISSET



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

CISET. Tourism is our business. Since 1991.

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

In the past 23 years, CISET carried out more than 300 projects in Italy and abroad, encompassing different areas and branches of tourism.

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

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

Since 1993 CISET manages the Master's programme in the Economics and Management of Tourism offered at Ca' Foscari University of Venice and also coordinates other executive courses. The Master course reached in 2013/14 its 21st edition.

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

Our partners

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

VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI

Venezia player di riferimento per l'industria delle crociere, un settore che a livello mondiale naviga con il vento in poppa, cresciuto nell'ultimo decennio del 77% passando da 12 a 21,3 milioni di passeggeri transitati. Gli ultimi dati rilasciati da Clia (Cruise Lines International Association), l'associazione che riunisce le più importanti compagnie crocieristiche, parlano chiaro. L'anno scorso oltre 21 milioni di crocieristi si sono imbarcati dai porti di tutto il mondo e la durata media di una crociera è stata di una settimana, con 3-4 porti di transito. Il 55% dei passeggeri si è imbarcato in Nord America, e di questi quasi 11 milioni risiedono negli USA. Il 30% dei passeggeri risiede in Europa (6,4 milioni). Oltre a Regno Unito e Germania, rispettivamente con 1,73 milioni e 1,69 milioni, sono in crescita i passeggeri da Australia (833mila), Brasile (732mila) e Cina (727mila) tra quelli che scelgono di passare la vacanza su una nave bianca. L'industria crocieristica ha generato circa 115 milioni di passeggeri ed equipaggio nei porti di tutto il mondo con una spesa media di 126,93 dollari al giorno per scalo. Gli investimenti in questo settore hanno generato 117 miliardi di dollari di contributo economico, sostenendo l'occupazione a tempo pieno di 891 mila persone per compensi complessivi pari a 38,47 miliardi di dollari. In Europa il comparto ha generato spese dirette di 15,5 miliardi di euro e occupazione per 330.000 persone.

“È ormai chiaro che questo è un comparto che contribuisce in modo significativo alla ripresa economica producendo posti di lavoro e sviluppo - sottolinea Sandro Trevisanato, Presidente di Venezia Terminal Passeggeri- due fattori assolutamente non scontati in piena recessione. Un pubblico sempre maggiore sceglie la crociera, che rappresenta tra le proposte di vacanza quella che in termini di accoglienza offre la maggiore qualità di servizi al prezzo più competitivo. Venezia ha seguito questo trend grazie ad un importante piano di investimenti, 165 milioni di euro tra il 1997 e il 2013 effettuati insieme ad APV, per migliorare l'efficienza delle strutture portuali, ridurre l'impatto delle attività sull'ambiente e incrementare il comfort e la sicurezza dei viaggiatori. Un percorso grazie al quale abbiamo accolto dal 1997 al 2013, oltre 23 milioni di passeggeri di cui 16 milioni di crocieristi, ponendoci in una posizione di rilievo tra i migliori scali crocieristici mondiali. Per la prima volta, quest'anno, dobbiamo registrare un calo dovuto alle limitazioni ai transiti che vedrà nel 2014 una contrazione del -4% e nel 2015 del -10%, stimando 1.570.00 crocieristi. I limiti di tonnellaggio che le compagnie si sono volontariamente attribuiti in attesa della realizzazione del Canale Contorta Sant'Angelo determinano necessariamente un assestamento del volume dei passeggeri, da considerarsi peraltro provvisorio in attesa della soluzione definitiva”.

Numerose le novità per l'anno prossimo che registrerà la presenza di 64 navi posizionate per 36 compagnie operative. Tra le unità che approderanno per la prima volta a Venezia: la Viking Star della compagnia

Viking Ocean Cruises, nave attualmente in costruzione a Marghera, l'Aida Vita della Aida Cruises, la Celebrity Constellation della Celebrity Cruises, Ocean Dream della Pullmantur Cruises e Sea Princess della Princess Cruises.

A sostenere l'efficienza del porto crociere di Venezia l'ultimo tassello di una ristrutturazione che ha trasformato in pochi anni un obsoleto porto commerciale in un porto crociere all'avanguardia dotato di nove terminal dedicati ad ogni nave. È entrato infatti a pieno regime dalla scorsa primavera il nuovo Terminal 109 e 110 le cui dimensioni, 14.000mq su due piani, ne fanno il più vasto padiglione terminalistico del Mediterraneo riservato ad una singola nave, con uno standard finora mai raggiunto di 2mq di superficie a disposizione di ciascun passeggero nave in attesa nelle fasi di picco, limitando al massimo la pressione antropica per ogni livello operativo. Da magazzino per lo stoccaggio merci, è diventato una stazione passeggeri autonoma sulla banchina Tagliamento, per poter servire in maniera più fluida la presenza contemporanea di due navi ormeggiate rispettivamente di fronte al Terminal 107/108 ed al rinnovato Terminal 109/110. Dagli impianti tecnologici alla climatizzazione ed impianto antincendio, passando per gli ascensori e le scale mobili, tutti gli interventi di recupero strutturale dell'immobile hanno seguito una filosofia all'insegna del basso impatto ambientale e dell'ecocompatibilità, risaltandone grazie agli arredi eleganti e minimal, l'estetica dell'archeologia industriale. Dal punto di vista logistico invece, il nuovo terminal segna un netto miglioramento della viabilità dell'area di Marittima, non solo per i flussi degli operatori e dei passeggeri, ma anche per lo smistamento dei bagagli grazie ad un sistema di nastri trasportatori che convogliano borse e valigie attraverso un tunnel sottostante il fabbricato, direttamente sulla banchina di servizio.

"Il terminal 109/110 rappresenta l'ultimo gioiello infrastrutturale di una stazione passeggeri all'avanguardia, che ad oggi dispone di 260.000 mq di superficie operativa complessiva, 93.000 mq di superfici coperte in fabbricati, uno specchio acqueo di 123.700 mq (bacino di Marittima), 9 terminal passeggeri, 5 parcheggi ed oltre 3200 metri di banchina - continua

Sandro Trevisanato- *Una riconversione industriale, portata avanti da VTP in collaborazione e coordinamento con l'Autorità Portuale di Venezia, che, con una grande accelerazione negli anni 2000, ha restituito alla città ed ai suoi abitanti un'importante area produttiva, e che ha già in cantiere il restyling del Terminal 123 dopo lo spostamento del traffico traghetti nel nuovo Terminal delle Autostrade del Mare di Fusina".*



VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI S.p.A.

Venezia Terminal Passeggeri S.p.A.
Marittima Fabbricato 248 - 30135 Venezia (VE)
www.vtp.it

OPERATIVI SUBITO. SEI PIANI DI MARKETING PER B&B HOTELS ITALIA IL *LIVE PROJECT* DELL'EDIZIONE 2013-2014

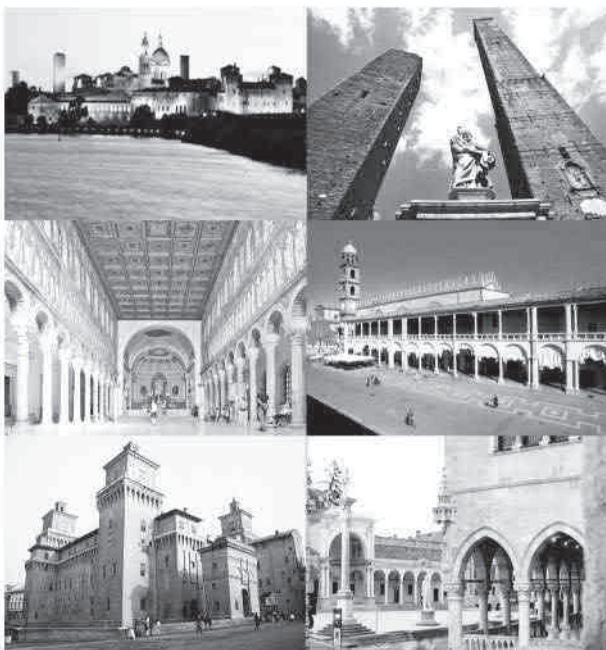
di Federica Montaguti

1.1 INTRODUZIONE

Si ripete anche per l'edizione 2013-14 l'esperienza dei *live projects*, attività di apprendimento esperienziale in cui gli studenti agiscono come consulenti per destinazioni o imprese.

Quest'anno il committente della classe Master è stata la catena B&B Hotels, gruppo alberghiero francese sbarcato recentemente in Italia, dove attualmente gestisce 17 strutture.

Valerio Duchini, responsabile finanziario della società italiana del gruppo ed ex allievo del Master, ha incaricato la classe di realizzare 6 piani di marketing incentrati sul livello locale per altrettanti hotel della catena: Bologna, Faenza, Ferrara e Ravenna, oltre a Mantova e Udine.



L'attività ha richiesto agli studenti-consulenti non solo di utilizzare tutti gli strumenti forniti dai corsi (analisi del business model e della concorrenza, pricing e scelta del canale distributivo), ma di sviluppare una conoscenza dettagliata della destinazione in cui sono ubicati gli hotel e dei suoi dintorni - incluse le imprese di varie dimensioni che vi operano, gli eventi, i ristoranti, i trasporti - nonché le caratteristiche di tutti i concorrenti e dei costi di interventi hard, di nuove affiliazioni o di iniziative pubblicitarie online e offline.

Ha dunque consentito alla classe di affrontare una situazione reale di business e di calarsi, *de facto*, nel ruolo del gestore di ciascuna di queste strutture.

Il risultato sono sei piani di marketing completi, che includono non solo la definizione di linee guida generali, ma anche l'identificazione di target precisi, la creazione di servizi o prodotti aggiuntivi, la definizione di costi e prezzi di ciascun prodotto, l'elenco dettagliato delle imprese con cui stringere alleanze e convenzioni. Piani quindi immediatamente operativi e che sono ora in fase di implementazione anche grazie al lavoro di un'allieva in stage presso B&B Hotels.

1.2 DIECI ANNI DI LIVE PROJECTS AL MASTER

Questo progetto di consulenza segna i dieci anni dall'introduzione nel percorso in aula del Master di progetti vivi in cui gli studenti agiscono come consulenti, lavorando in gruppi e per un vero committente.

Negli anni le classi hanno lavorato per destinazioni (Langhe e Roero, la Riviera del Brenta), imprese (Jonas, Houseboat Italia, Rendez-vous Fantasia, ecc.) e associazioni di imprese (Confcommercio), occupandosi di ricambio generazionale, turismo enogastronomico, agriturismo, congressi ed eventi, turismo fluviale, sviluppo di itinerari ciclabili.

L'evoluzione

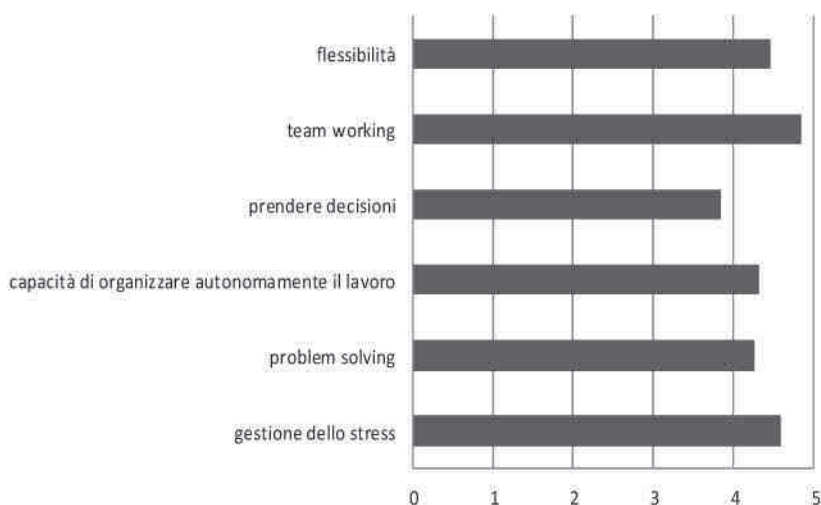
Questi anni hanno consentito di strutturare maggiormente il live project come parte integrante del Master, raffinando la gestione del progetto, criteri ed elementi di valutazione, tutoraggio dei gruppi, ecc., ma anche consentendo di confrontarlo con altre esperienze di apprendimento esperienziale, evidenziandone gli elementi di unicità e definendo in dettaglio le caratteristiche dell'approccio, quelle dei tutor/docenti che guidano l'attività della classe, il ruolo del committente, gli elementi fondamentali del brief di consulenza (Moulding&Montaguti, 2011).

Grazie ad alcuni progetti internazionali è stato inoltre possibile evidenziare l'originalità di questo approccio nel settore turistico, ove non si tratti di "semplici" *assignments* e di aprire un utile canale di scambio e confronto con una tra le poche altre realtà che usa sistematicamente questo approccio.

Fin dall'inizio l'obiettivo dei progetti di consulenza è stato quello di supportare e "accelerare" il cambiamento comportamentale che è lo scopo generale del Master, potenziando lo sviluppo di competenze trasversali e manageriali come team working, leadership, problem solving, pianificazione, time management.

L'ultimo questionario di valutazione degli allievi da parte dei loro tutor aziendali conferma che effettivamente i live projects aiutano in tal senso: la valutazione delle competenze trasversali degli allievi da parte dei tutor è infatti mediamente molto buona su tutte le categorie, il dato del 2012-13 conferma quelli degli anni precedenti. Se poi si confrontano queste valutazioni con quelle dell'anno 2002-03, in cui ancora i live projects non erano stati introdotti, emergono differenze apprezzabili: in particolare le capacità di *problem solving* e *team working* nel 2013 risultano superiori di quasi un punto sulla scala Likert rispetto a quelle dell'edizione 2002-03.

Fig. 1: Studenti Master Edizione 2012-2013. Valutazione dei referenti aziendali. Competenze trasversali.



Fonte: elaborazione dell'autrice su questionari di valutazione allievi Master

Il futuro e le nuove sfide

Anche il sempre maggiore interesse che questo approccio didattico, per quanto complesso da realizzare, riscuote recentemente a livello generale ne evidenzia le potenzialità. Ciset è stato coinvolto in due progetti internazionali in cui uno degli obiettivi era l'implementazione-adattamento da parte di altri corsi e università dei progetti vivi e la letteratura più recente evidenzia alcuni utilizzi nel campo delle scienze informatiche nel Regno Unito e di alcune MBA negli Stati Uniti che mostrano risultati simili a quelli ottenuti dal Master nello sviluppo di competenze trasversali.

1.3 SEI PIANI DI MARKETING PER B&B HOTELS ITALIA: IL LIVE PROJECT 2013-14

Il committente

Come anticipato nell'introduzione, il committente del progetto di consulenza per l'edizione 2013-14 è B&B Italia, società italiana del gruppo B&B Hotels che ad oggi gestisce più di 280 alberghi e oltre 20.000 camere in Europa.

Attualmente è presente in Italia con 17 strutture nelle principali città, ma prevede di ampliare ulteriormente la sua presenza nei prossimi anni.

B&B si posiziona come una catena low cost, con la caratteristica di fornire un servizio essenziale, ma di qualità, con particolare attenzione ad alcuni elementi dell'offerta giudicati fondamentali (TV LCD con pay tv, Wi Fi, parcheggio, pulizia, ...) per il suo target, mantenendo così prezzi competitivi.

Il brief

La richiesta del committente per la classe è stata quella di sviluppare dei piani di marketing locali per sei alberghi della catena, che includessero però anche delle proposte per lo sviluppo di nuovi prodotti con l'obiettivo generale di migliorare l'indice di utilizzazione e il fatturato. Sono stati quindi creati sei gruppi, ad ognuno dei quali è stato affidato un hotel. Il committente ha lasciato libertà a ciascun gruppo di proporre qualsiasi tipo di nuovi prodotti, servizi offerti, soluzioni di comunicazione e distribuzione purché sostenessero ciascuna azione proposta con considerazioni strategiche ed effettuassero una valutazione dei costi necessari all'implementazione o di distribuzione e una stima dei tempi di rientro dell'investimento. Il committente ha anche richiesto che, per tutte le strutture, fosse dedicata attenzione al segmento business e individuate strategie per aumentare il numero di convenzioni stipulate con le imprese che si trovano nelle vicinanze dell'hotel.

Tutto ciò naturalmente tenendo sempre presenti la *value proposition*, le caratteristiche del prodotto e delle strutture alberghiere.

Il percorso

A partire dal brief, il percorso della classe si è articolato in tre macro-blocchi: uno concentrato sul comprendere le caratteristiche della destinazione e del mercato turistico nella stessa, un secondo focalizzato a sviluppare una conoscenza approfondita del gruppo e dell'hotel specifico di cui dovevano realizzare il piano di marketing e il terzo indirizzato a comprendere le dimensioni e il profilo di alcuni potenziali target. La valutazione della destinazione si è dettagliata in:

- analisi della situazione e dei trend nelle sei città in cui si trovano gli hotel B&B
oggetto dello studio: andamento della domanda turistica ed evoluzione dell'offerta;
- analisi della situazione di domanda e offerta in località limitrofe;
- scouting delle risorse e attrattive naturalistiche e culturali presenti nell'area e nelle zone vicine;
- analisi dell'offerta di ristorazione, agriturismo e altri servizi come centri benessere, piscine, noleggi biciclette, ecc.;
- identificazione della struttura economica della città e delle imprese ubicate nelle vicinanze dell'hotel;
- analisi della presenza di fiere e altre manifestazioni: numero di eventi, numero di visitatori per ciascun evento e loro provenienza, numero di espositori e loro provenienza nel caso delle fiere, ecc.
- identificazione dei principali concorrenti e analisi della loro offerta per i segmenti business e leisure.

Per quanto invece riguarda il gruppo e le singole strutture di cui gli allievi dovevano predisporre il piano di marketing, l'attività svolta ha compreso:

- analisi del business model di B&B Hotels Italia, al fine di poter proporre strategie di sviluppo prodotti, distribuzione, prezzo, ecc. in linea con le caratteristiche del BM stesso e con il posizionamento strategico della catena;

- storia e caratteristiche delle singole strutture: anno di acquisizione, stato delle ristrutturazioni, composizione della clientela prima dell'entrata del gruppo B&B nella gestione;
- aspetti strutturali: numero di camere, design, servizi, ecc.
- location: situazione rispetto al trasporto locale, presenza di piste ciclabili, distanza dai principali attrattori, ecc.
- performance recente delle singole strutture: fatturato, tassi di occupazione;
- composizione della clientela per motivo del viaggio (business/leisure), gruppo (individuali o gruppi), canale distributivo utilizzato (diretto, tour operators, brokers e OTAs, ecc.);
- principali attività svolte dalla domanda leisure a destinazione: visite culturali, shopping, visite a parchi tematici, frequentazione eventi e concerti, ecc.;
- stagionalità della domanda sia a livello annuale sia settimanale e impatto di eventuali eventi sull'occupazione dell'hotel;
- stile di gestione da parte dei gerenti (la maggior parte delle strutture della catena sono date in gestione tramite contratto di gerenza: le persone che si occupano della gestione sono responsabili dell'operations management e delle attività di marketing a livello locale)
- accordi commerciali e convenzioni attive con ristoranti, altri servizi, agenzie e con le imprese locali per ospitare i loro collaboratori.

Sulla base di queste informazioni, gli studenti hanno identificato alcuni target già presenti nel portafoglio B&B e altri nuovi possibili target. Per capire meglio la redditività di questi target, la propensione dei vari segmenti a soggiornare presso strutture come quelle di cui si occupavano e anche la dimensione di ciascun segmento, gli studenti hanno:

- raccolto e studiato report a livello nazionale e internazionale concernenti i segmenti individuati come potenziale target;
- intervistato operatori locali o uffici turistici che già lavoravano con quel particolare segmento;
- valutato chi sarebbero potuti essere i principali concorrenti locali di B&B relativamente a quel segmento e il tipo di offerta, se già presente, che questi proponevano al potenziale target;
- stimato, in alcuni casi, la dimensione di segmenti socio-demografici simili a quelli che costituivano il potenziale target nelle regioni circostanti l'hotel, a partire dalle province ad oltre 2 ore di auto dall'hotel stesso: ad esempio, se il target individuato erano donne giovani interessate ad un'esperienza di shopping con le amiche, si è stimato quanto numerosa fosse la popolazione femminile pre-family nei centri che si trovavano ad oltre 2 ore dall'hotel, ma comunque nelle regioni circostanti (i B&B per posizione sono facilmente raggiungibili in auto più che con altri mezzi, ma per "giustificare" un pernottamento bisogna prevedere che lo spostamento richieda un tempo tale da scoraggiare una fruizione escursionistica);
- isolato il profilo e le esigenze dei vari target in base alle informazioni trovate;
- determinato quali canali informativi e distributivi i target preferivano utilizzare.

In questo modo i gruppi hanno potuto, per ciascun target e prodotto, valutare:

- i punti di forza e debolezza della struttura;
- i concorrenti;
- l'opportunità di investimento;
- la priorità di intervento.

La raccolta di queste informazioni è stata effettuata tramite visite in loco alle strutture, un'approfondita ricerca desk, interviste ad altri alberghi, tour operators, uffici turistici locali, gestori degli enti fieristici e organizzatori di mostre ed eventi. È stata inoltre indispensabile la collaborazione, il feedback e il confronto con B&B Hotels Italia e con i gerenti e direttori delle singole strutture.

La realizzazione dei piani di marketing ha quindi richiesto di incorniciare e organizzare queste informazioni per definire le priorità, identificare nuovi target, tracciare le azioni di consolidamento o potenziamento sulla clientela esistente, creare nuove proposte e selezionare quali portare avanti in relazione a costi e strategie dei concorrenti, definire i prezzi e i canali distributivi per ciascun prodotto.

I risultati

Il risultato di questo percorso sono stati sei piani di marketing tutti contenenti proposte operative, anche se molto differenziati.

Diversi si sono concentrati sul potenziamento della clientela leisure, per aumentare il tasso di occupazione nei week end e nei mesi in cui la clientela business non viaggia: la maggior parte delle strutture su cui la classe è intervenuta presentava infatti una forte prevalenza della clientela business e una debolezza sul fronte dei viaggi di piacere. I target leisure e i prodotti creati per attirarli sono risultati molto diversi in base alle località e alle caratteristiche degli hotel. In diversi casi si è puntato fortemente su proposte eno-gastronomiche, ma moltissima attenzione è stata riservata agli eventi di ogni tipo (concerti, mostre, ecc.) sempre nell'ottica di attirare domanda che "bilanciasse" le presenze business. Va sottolineato che, per ogni tipo di evento, è stato proposto un prodotto specifico, prevedendo accordi con ristoranti, guide, ecc. che specificamente potessero rispondere alle esigenze di quel target (ad esempio: il ristorante in centro veloce e non troppo caro per i giovani che partecipano ai concerti, quello adatto alle famiglie con i bambini oppure alle donne in gruppo in cerca di una serata vivace, l'agriturismo, ecc.), selezionando già una rosa di possibili collaboratori in base appunto a queste caratteristiche e alle location.

Un altro segmento cui quasi tutti i gruppi hanno dedicato attenzione è stato quello delle famiglie con bambini: secondo le valutazioni dei vari gruppi, la competitività dei prezzi e la facilità nel raggiungere le strutture in auto fanno infatti di questi hotel una soluzione molto appetibile per gli short break in famiglia. Anche in questo caso sono state realizzate soluzioni originali e su misura, verificando, ad esempio, quali musei offrivano tour o attività per bambini o famiglie o individuando altre attività nei dintorni adatte.

Ha fatto eccezione il Piano relativo all'hotel di Bologna: per la sua ubicazione in un'area industriale fuori dalla città, con scarso collegamento con questa e, per contro, una vasta offerta di alberghi in centro, è stato ritenuto non avesse grandi

chance di attirare un turismo leisure. Si è quindi puntato sul potenziamento e la diversificazione dei segmenti business, cercando di attirare tipologie di lavoratori e imprese non ancora presenti in hotel (ad es. dj e animatori nelle numerose discoteche vicino all'albergo) e turisti *special interest* particolari come i tifosi del basket e del calcio.

Specifiche proposte anche per espositori, hostess, montatori e visitatori degli eventi fieristici, in particolare a Bologna e Faenza.

Alcune idee sono risultate invece trasversali e sono quindi state proposte per un intervento a livello centrale: in particolare, azioni specifiche per i *day-users*, data la prossimità degli hotel ad autostrade che collegano il Paese da nord a sud, un accordo con una catena di ristoranti che ha sedi in molte delle località in cui si trovano gli hotel.

Altra proposta ad alcuni hotel è l'adesione al circuito Albergabici e la creazione di servizi e strutture (ricovero) per i cicloturisti.

Per ciascuna delle proposte i gruppi hanno verificato i costi relativi alla creazione di accordi, distribuzione, eventuali interventi hard, calcolando quindi il break even point di ogni prodotto e intervento di comunicazione e distribuzione e proponendo il prezzo di camera e servizi in modo che risultasse competitivo rispetto alle proposte dei concorrenti.

Tutti i piani sono stati corredati da riferimenti e indicazioni sulle imprese da contattare per creare i prodotti e le offerte, per distribuire gli stessi e delle testate, blog, social network sui cui promuovere le offerte. Inoltre, ogni piano contiene una lista dettagliata di tutte le imprese presenti nelle varie località che potrebbero essere nuovi clienti importanti per il consolidamento e lo sviluppo del segmento business.

Come ha sottolineato il committente, si è trattato di un lavoro molto impegnativo, ma che ha fornito all'impresa uno strumento immediatamente utilizzabile e alla classe un'opportunità unica di definire tutte le attività da svolgersi, partendo dalle considerazioni strategiche fino ad arrivare ad un passo dall'esecuzione.

© Federica Montaguti



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Moulding S., Montaguti F. (2011), "Experiential learning and the role of students' consultancy", *Ižvalgos /Insights*, No. 4 (5). Utena: Indra Editor, pp.85-107

A TURNKEY SOLUTION SIX MARKETING PLANS FOR B&B HOTELS ITALY

The 2013-14 live project

The live project carried on by the twenty first Master's class has been commissioned by B&B Hotels, a French hospitality group that manages over 20,000 rooms all over Europe. The Italian branch includes seventeen hotels in all the major cities and is on the way of a further development. Valerio Duchini, Financial director of B&B Hotels Italy and former Master's students, asked the 2013-14 students to realise six local marketing plans for six different hotels of the group, defining not only communication, pricing and distribution strategies, but a series of proposals for the development of new products and services to be offered to the clients.

This is the tenth year for the Master's group consultancy, which is an experiential learning activity enabling students to face the problems tourism managers face every day, and to do so interacting with a real commissioner. Along these ten years, the live projects have been developed, tuned and structured, and have become one of the main features of the programme. Their effectiveness in developing transferable and managerial competencies was confirmed by an improvement of the students' performance in areas such as team working and problem solving -an improvement that is proved by the evaluations given by the company internal tutors in the survey on the students' performance during placement.

Furthermore, two European projects on tourism education Ciset has been involved in, and a rising interest in the live projects in the research literature show how this complex teaching approach is gaining international reputation.

This year project confirmed the effectiveness of the live projects in enabling students to act in a real life environment, as it allowed the students to act, for a part, as the general manager of the hotel, defining the targets, the strategies, but also all the action details of the plan, stopping at the edge of its actual implementation.

The result of this year consultancy are in fact six extremely detailed marketing plans, where the students have specified not only the target, costs, break even point, and the price of each product, distribution or communication initiative, but also selected the partners that need to be involved at a local level, identifying them namely. The level of detail is such that the B&B Hotels managers have considered the plans as ready to be implemented.

EMPLOYER BRANDING: IMPROVE A COMPANY'S APPEAL AND RECRUIT YOUNG TALENTS CAREERS@HILTON LIVE 2014 - THE MASTER'S STUDENTS PROPOSALS FOR HILTON

di Ilaria Aguiari, Gloria Bonato, Milena Corrias, Chiara De Girolamo, Francesca Filipet¹

3.1 INTRODUCTION

As a result of its established relationship with Hilton in the areas of education and placement, in May 2014 the Master in Tourism Economics and Management was invited by Molino Stucky's Human Resources to take part in the Careers@Hilton Live Event organized by the company as part of their investment in people and training.

Aim of the event was to collect fresh ideas from the main tourism schools in Italy and share Hilton's values and human resources policies to potential candidates. The assignment was: "Hilton, a magnet for future managers - Hilton would like to appeal more to young talents, make the hospitality world more coveted, but is it visible enough? How can Hilton become the first choice for new talents? Which new ideas could be implemented in order to *spread the light and warmth of hospitality* amongst potential future managers?".

The groups, each representing a different institution, worked on the task and presented their ideas during the event held at the Florence Metropole on the 9th of May 2014.

The project aim was to find ways to make the world of hospitality (and specifically Hilton) more attractive and well-known by qualified young people who are looking for a job, to suggest how to do it and through which channels. The Master's group focused on understanding if the Hospitality world is accessible enough to young people, how Hilton could be the first choice for new talents, and which ideas could be put into practice in order to involve new and potential managers in "filling the earth with the light and warmth of hospitality (C. Hilton)".

The job and careers section in international hotel chains web sites answers to an important need felt by all tourism companies, that is to make themselves known in the market as employers of choice. In fact, the job and career section does not only show job vacancies but it also focuses on what the company is willing to offer to people to encourage them to join the organization.

¹ Coordinamento a cura di Marta Masè, Ciset

However, even if a company has a well-organised career section, it is not enough to catch the attention of young people. In fact, international hotel chains, but also small tourism companies, often identify the issue of recruiting the right profiles for the positions offered, and of attracting potential employees such as young high school graduates and university graduates. This could be related to the fact that the tourism sector could be perceived less attractive for different reasons such as work shifts, salaries not always competitive compared to other less labour intensive sectors, high seasonality and, related to it, job uncertainty; indeed, with regards to the latter, the turnover is higher in tourism than in other sectors, so tourism companies have to find other ways to increase their appeal towards potential workers and establish themselves as employers of choice.

The first step was to look into the target, young people approaching the job market: which are their job expectations? How do they choose specific companies instead of others?

In order to better understand the target, an analysis was performed on empirical data gathered through a marketing intelligence process: the group set up a survey and administered it to a sample of young people using the group members' Facebook accounts, in order to verify if the initial assumptions were consistent with the results highlighted by the analysis.

Given the information gathered and the data obtained and analysed, the focus was set on employer branding strategies: the proposals are based on the commitment of Hilton employees, not only those working in the HRM department but the entire employee force of Hilton hotels. In order to do so, it is necessary to develop the awareness of the importance of being part of a successful international hotel brand and support employees in conveying this feeling, not only to customers, but also to potential employees all around the world.

Several inputs have been provided, bearing in mind that all ideas also need to be backed up by the evaluation of dedicated investments in terms of time, and therefore costs, that Human Resources staff, but also other functions, will have to devote in sharing this vision and performing the devised activities.

The students of the Master in Economics and Management of Tourism have been awarded a special mention by the Hilton's jury - the HR and Training managers of all Hilton's Italian hotels and the HR manager of France and Southern Europe - for the contents and the presentation.

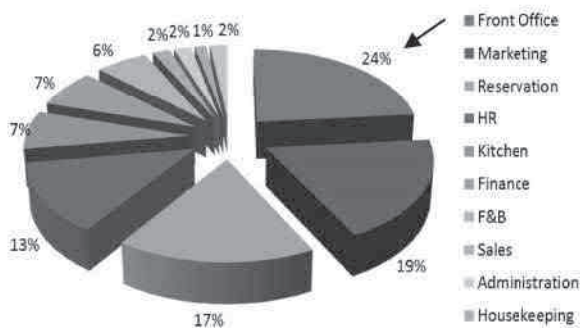
3.2 YOUNG PEOPLE AND HOSPITALITY: THE SURVEY

The survey was composed of 29 questions which examined the knowledge that young people have about the hospitality world. In particular, it investigated which hotel chains they were aware of, which departments in a hotel they knew, the strengths and weaknesses of the hospitality world, the needs and expectations of those who are interested in this industry and through which channels companies could reach and attract the most talented people.

The survey was based on a sample of 150 young people from all over Italy, 68% female and 32% male, aged from 20 to 30 years old. The people interviewed came from different backgrounds and levels of education: High School degree (31%), Bachelor's Degree (38%), Master's Degree (21%), Post-Graduate Degree (13%).

It has been noticed that 62% of the respondents never worked in the Hospitality sector but only 31% of them would not want to. The following graph shows which department this sample of young people would like to join: the first choices are Front Office, Marketing, Reservation office and Human Resources Management.

Fig. 1: Which department would you like to work in?



Source: Own survey data

The interviewees were also asked if working for a well-known international brand was, in their opinion, an important experience which could provide extra value to their CV: 93% of them agreed with this statement.

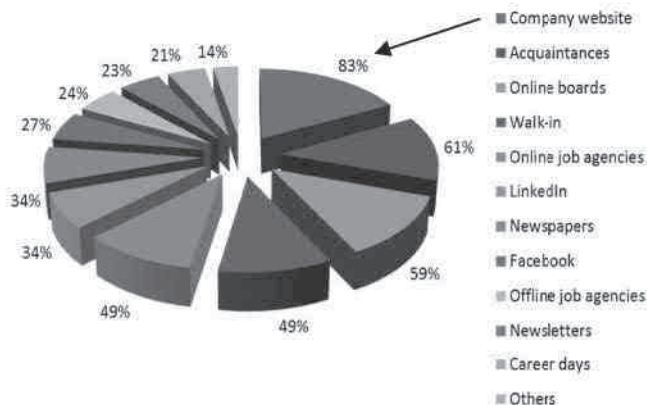
The best known hotel chains among the respondents are Hilton Worldwide (83,5%), followed by Best Western (66%) and Starwood Hotels and Resorts (48,3%). Furthermore, when asked in which of them they would like to work for, Hilton was pointed out as first choice.

The vast majority, 91% of the respondents, was willing to relocate for a new job and, when asked where, 52% of the respondents said they would move anywhere in the world, and 29% anywhere in Europe.

The survey also channeled young people's perceptions of the hospitality world in order to understand which are the factors that attract them the most when deciding where to address their application: salary is one of the most important factor taken into account when applying for a job, although several interviewees were not aware of the existence of other kinds of benefits.

Looking into what young people regard as most important when applying for a job in a hotel, the most relevant results highlight that career opportunities, working environment, type of contract and salary are the main factors taken into account.

Fig. 2: Where do you look for a job?



Source: Own survey data

The graph above displays which channels are commonly used to look for a job. The first three preferred channels are companies' websites, acquaintances and online adverts, which account for 82%, 61% and 59% respectively.

Other relevant data highlight that social networks, like Facebook and LinkedIn, but also traditional event such as universities career days, are less perceived as channels through which a job can be found. In fact, they are used by 27%, 34% and 20% of the respondents.

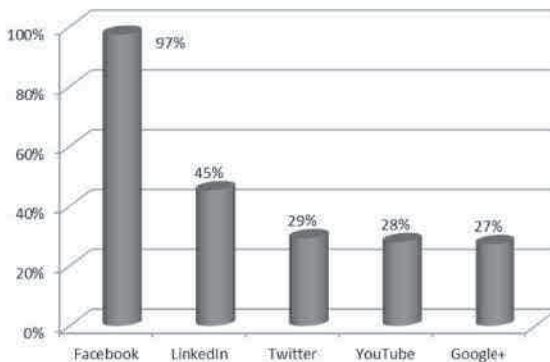
Despite the fact that social networks did not stand out as channels of choice through which people can find a job, the group decided to take advantage of their potential in order to catch the young people's eye. Indeed, as emerging from fig. 3, the respondents are particularly familiar with, in the following order, Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube and Google Plus.

Based on the results obtained from the survey it has emerged that young people are not fully aware of the opportunities offered by the hospitality sector and, for this reason, might also find it difficult to choose the right company to work for.

Strengthening the brand awareness of a hotel chain could help attract the best candidates on the market. The use of Social Media, such as Facebook, LinkedIn and Youtube, could support the achievement of this goal. Through these channels, hotel chains have the chance to create new placement and

visibility opportunities in a more direct way, and to appeal to young people showing by how they work and sharing their company's culture.

Fig. 3: Which social media do you use?



Source: Own survey data

3.3 EMPLOYER BRANDING AND THE USE OF SOCIAL MEDIA

Since the '90's, the study and application of employer branding policies has become more and more fundamental for companies in order to improve, control and enrich their reputation and to woo the best employees on the market according to the statement used by Michington (2006) that defines employer branding as "the image of your organisation as a 'great place to work'".

"Although people are attracted to a company for different reasons, here are some of the common attributes top performers look for in a new employer:

- positive reputation and brilliant marketing campaign: the most popular companies to work for have strong brand recognition and a reputation for excellence in the market. If a company has a recognizable brand, built on the back of brilliant and memorable marketing campaigns, then it becomes a destination company that people want to work at. Fun, energetic brands, tend to be magnets for young, ambitious and talented employees. The most discerning professionals also use their networks to gain insight into the internal reputation of the workplace, or the 'real picture' of what it's like to work there;
- Value alignment: top performers will choose to work for a company if there is a strong alignment between their personal values and the company's corporate values;

- a compelling employee value proposition: top performers want to know what sets a company apart (career development opportunities, competitive pay, work/life balance initiatives and company stability);
- development opportunities: for high achieving professionals, the opportunity to develop both personally and professionally is crucial for job satisfaction. They want to invest their talent in a company that can help progress their career and expand their existing skill sets. Cultivating an environment of continual learning and progression will help to engage existing employees and enhance reputation as an attractive employer².

The web is a good option for organizations to show potential candidates what they can offer and to attract the best profiles. Social networks provide the chance to show how a company works, not only it is possible to check job announcements, but also to find out if the work environment is consistent with the candidates' expectations.

The advantage of this channel is the possibility to reach a wide range of people at the same time with low budgets, especially young people who are the main target, as they spend a lot of time surfing the web and connected to social networks.

Integrating the use of social media into a company's current employer branding and recruitment strategy could provide the company with an opportunity to present itself in a more transparent and credible way by connecting and engaging with employees and candidates.

"Using social media for employer branding and recruitment provides the following benefits:

- an opportunity to enter into dialogue and engage potential candidates
- creates a common understanding of the company
- builds communities and create long-term relationships that in turn will strengthen the pipeline of talented candidates
- an opportunity to have employees act as ambassadors on behalf of the company and provide a preview of what it is like to work for your company
- a possibility to reach passive candidates through targeted messages
- promotion of the company's Employer Value Proposition³

3.3.1 Proposals for Hilton on Facebook

"Facebook is a brilliant tool for marketing. It is considered the number one choice for brands because it does what 140 character Tweets simply cannot: it allows brands to tell stories. Brand storytelling is a great opportunity for companies looking to recruit and grow talent communities"⁴.

² Adapted from www.michaelpage.cn/ContentArticle/page/8260/title/Employer-Resource-Centre-Attraction-and-Recruitment-Advice-Attracting-Top.html

³ Source: <http://networkedblogs.com/>

⁴ Source: <http://www.jobcast.net/share-your-employer-brand-story-with-facebook/>

Aware of the potential and the advantages of Facebook, the group's proposal was to create a Facebook community addressed only to young students or newly graduates who are interested in the world of hospitality. This community could be called "Hilton YOUNg" and it was thought as a sort of Hilton Career page but also allowing a more interactive communication. The pay off has a double meaning: on one hand YOUNG concerns the target Hilton wants to attract, on the other hand YOU is underlined to emphasise the relationship with the candidates and the central role they could have in the company.

Every follower could be an active participant, posting a video CV describing experiences and competences, together with the kind of contribution he or she can give to Hilton. Each month all employees would be asked to choose the best videos that will be further screened by the Human Resources department. The most interesting and highly motivated candidates would then be given the opportunity to set up an interview with the HR department.

The idea is to build a relationship between current employees and potential ones. That is to say, the creation of a place where to promote Hilton culture in a dynamic way, trying to adapt a luxury international brand to a new target and channelling young and talented people, exactly where they are likely to be found. This is further supported by a study of the employer branding specialist Core:Workers which highlighted that:

- "59 % of potential applicants say that information from employees is more credible than if from the company;
- 70 % feels that positive posts from employees and fans make them more likely to send an application;
- 57 % of applicants expect that the company interacts with fans and followers"⁵.

Facebook allows to share stories of particularly good results and performances by employees, inspiring work quotes, and pictures of the Hilton employee experience. At the same time, it is a good tool for students to ask questions or satisfy curiosities about this world, simply by talking to them. A two-way communication based on a real time dialogue where everyone can learn something from the other, one of the pillar of Hilton values.

Besides engaging with users, it would be crucial for the company to manage the contents of its posts so that communications about the brand alternate with advice on how to perform a successful interview.

3.3.2 Proposals for Hilton on YouTube

The second channel chosen is YouTube. This platform website is becoming more and more fundamental especially for international companies to better reach their customers sharing videos about their products, services, locations and employees. YouTube is the third most visited website of the world⁶, after Google and Facebook and is starting to become an "alternative" or additional website page for companies.

⁵ Source: <http://networkedblogs.com/>

⁶ Source: Wikipedia

For these reasons an improved way of designing and managing the YouTube page of Hilton could be interesting: here could also be introduced a Hilton YOUng channel focused on Hilton careers, with interviews performed by Hilton employees and grouped by department in order to draw the potential employees' attention on what they are most interested in.

Given that the proposal is for the Italian Hilton unit, the YouTube channel should be enriched with Italian employees' interviews, in which they are asked about their career path, their previous high school and university studies (in order to make people understand that there are many high school and university programs that fit the hospitality world) and to have them describe how they manage their work-life balance – especially women, who represent a wide share of hospitality workers – in order to attract them towards managerial positions.

As stated before, a section of the Hilton YOUng Facebook page will host video CVs, but more sections should be developed on YouTube in order to keep up with the web community that always expects companies' websites, Facebook page and YouTube page to keep them updated with stories and new ideas.

Following this path, Hilton employees should be prompted to post a very short video, once a month, in which they talk about a particularly significant event happened during their working days, stressing therefore the positive sides of having a job in the hospitality sector, and the recognition and satisfaction that arises from everyday situations. This could also be posted on Facebook, depending on the employee's willingness or Hilton's decision.

YouTube could also support the involvement of Italian universities: young students could be made aware of how the company works by proposing them a series of Hilton related case studies to be solved. Students will team up and load a video on the Hilton YOUng YouTube channel explaining their solution - the group with the best solution would then be granted a six month free access to Hilton University with the possibility of attending up to 3 courses of e-learning and direct access to the recruitment process in case they would like to spend an internship period in one of Hilton's hotels. This would allow Hilton to be better known by young people and to work even more closely with the university world, which is one of the richest in potential talents.

3.3.3 Proposals for Hilton on LinkedIn

LinkedIn was designed for professional interaction so it is one of the best tool for social recruitment. Its motto is to transform the world by manifesting their vision to create economic opportunities for every professional. LinkedIn operates the world's largest professional network on the Internet with more than 300 million members in over 200 countries and territories⁷.

An advantageous tool on LinkedIn is running a group around a topic: groups on LinkedIn serve as discussion forums and a place for peers to exchange useful information⁸.

⁷ Source: <http://press.linkedin.com/about>

⁸ Source: LinkedIn website

LinkedIn is also extremely useful for sourcing and approaching new talents. In fact, it is common knowledge that recruiters browse through the LinkedIn database using either upgraded accounts, third party tools or networking skills. In fact, amongst various social networks, LinkedIn user profiles are the richest ones as far as professional information is concerned. Nevertheless, since the 80% of LinkedIn members have already a job, it might be difficult to use this channel to attract new young talents.

Despite the fact that LinkedIn is not the ideal channel to reach young people, since it is used preferentially by professionals, a way to woo this specific target and promote Hilton's job vacancies worldwide in a more interactive way has been proposed.

Anyone who comes across an open position in any Hilton Hotel on LinkedIn, could have the chance to apply for it as usual or, in addition, to suggest the Job Description to a friend or a "connection", should they know a good candidate match for the position.

The so called "advisor" will then take part in a contest and have the opportunity to be chosen as the winner of an overnight stay in one of the Hilton Hotels of choice.

3.4 CONCLUSIONS

In order to be a first choice employer, companies must understand what their employees' needs are. Thanks to a desk research and a specifically designed survey, the Masters' group has been able to gather further information and gain a better understanding of young people's expectations as far as the hospitality industry is concerned and their preferred recruitment channels.

Starting from this information, the use of social media in employer branding strategies has been investigated, leading to proposals on how to enhance the use of Facebook, Youtube and LinkedIn to narrow the gap between employer and potential employees. This is best done with the cooperation and involvement of current employees. Due to the fundamental role of Hilton employees, who are one of its key resources, the main idea was to have them play a more active role towards the world outside their working place, strengthening their role as ambassadors of the company they work for. This includes making them play an active part in the storytelling of specifically devised company virtual communities - on Facebook, YouTube and LinkedIn.

REFERENCES

Michington B., *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*, Collective Learning Australia, 2006

INVESTIRE IN EMPLOYER BRANDING PER RECLUTARE GIOVANI TALENTI

Careers@Hilton Live 2014 - Le proposte della classe Master per Hilton.

Nell'ambito della collaborazione sul fronte della formazione e del placement, il Master in Economia e Gestione del Turismo è stato invitato dalle Risorse Umane di Hilton Molino Stucky di Venezia a prendere parte all'evento Careers@Hilton Live 2014 organizzato dalla catena tra le varie iniziative di formazione e training.

Scopo dell'evento era di raccogliere nuove idee provenienti dalle principali scuole di turismo in Italia e condividere con potenziali collaboratori i valori di Hilton e le sue politiche in tema di Risorse Umane. Ciascun gruppo ha lavorato per individuare nuovi canali per rendere il settore dell'ospitalità, e Hilton in particolare, più attraente per i giovani talenti alla ricerca di lavoro. I risultati sono stati presentati durante l'evento tenutosi il 9 maggio al Florence Metropole e i rappresentanti del Master hanno ricevuto la menzione speciale della giuria composta da HR e Training Managers della catena.

Il gruppo, partendo da alcune considerazioni sulle caratteristiche degli impieghi in ambito turistico (salari non elevati, stagionalità, elevato turnover, ecc.), che possono scoraggiare chi si affaccia al mondo del lavoro, ha ideato e somministrato - tramite gli account Facebook personali - un questionario al fine di raccogliere informazioni mirate sulla conoscenza del settore turistico, sui canali utilizzati per la ricerca di lavoro e l'utilizzo dei social media.

Dall'analisi delle risposte del campione di 150 giovani tra i 20 e i 30 anni è emersa, da una lato, una conoscenza superficiale del settore e, dall'altro, l'utilizzo di alcuni social media da parte della quasi totalità del campione (anche se non per la ricerca di lavoro). Si è scelto dunque di incentrare l'attenzione sul potenziamento dell'employer branding - l'immagine che un'azienda si costruisce come datore di lavoro - proprio attraverso i social media.

È stato suggerito di utilizzare, oltre a LinkedIn in maniera originale per diffondere le opportunità di recruitment, anche canali dedicati sia su Facebook che su YouTube. Attraverso la pagina Facebook o il canale YouTube Hilton YOUNg verrebbe incentivata una comunicazione più diretta non solo con Hilton come potenziale datore di lavoro ma anche con il personale già impiegato.

Quest'ultimo infatti, se adeguatamente motivato e compatibilmente con una valutazione dei costi di tale coinvolgimento, può diventare il principale sponsor dell'azienda, un "ambasciatore" delle possibilità che essa offre.

SI CONCLUDE IL PROGETTO ITEM UN NUOVO MASTER BALTICO AMPLIA IL NETWORK INTERNAZIONALE

di Federica Montaguti

3.1 IL PROGETTO

Il progetto ITEM - International Master on Tourism Events Management¹, finanziato dall'Unione Europea come Erasmus Multilateral Project, nasce come cooperazione internazionale per creare un Master baltico di eccellenza sul tema specifico della gestione degli eventi.

Al progetto partecipano tre *higher education institutions* che rappresentano ognuna una delle repubbliche del "mare bianco" -Vidzemes Augstskola per la Lettonia, Lead partner, Klaipeda University per la Lituania ed EHTE-Estonian School of Hotel and Tourism Management per l'Estonia- a cui si aggiungono l'Associazione alberghiera lettone e due partner che mettono la loro expertise a supporto della creazione del nuovo corso, ossia Ciset e MMU-Manchester Metropolitan University. L'obiettivo del progetto non è solo quello di definire contenuti e organizzazione di un nuovo corso post-laurea, ma di farne un percorso formativo innovativo e all'avanguardia per metodologie didattiche e capacità di sviluppare professionalità e competenze che accrescano la competitività dell'industria baltica degli eventi.

Joint Master's in International Tourism Events Management



Vidzeme University of Applied Sciences, Latvia, and Klaipeda University, Lithuania

ITEM – the first master's programme leading to a joint degree in tourism in Baltics preparing international tourism events managers by applying innovative study methods and ICT technologies. The forward-thinking study content has been developed in close cooperation with industry and renowned tourism and event management education experts from Baltics, Manchester (UK) and Venice (IT).

ITEM: OVERVIEW

Degree: Joint master's degree
Language: English
Duration: 90 ECTS, 1.5 years of full time studies
Venue: Valmiera (Latvia) and Klaipeda (Lithuania), and internship in Europe or elsewhere



WHY ITEM

- ① **INTEGRATED MOBILITY AND INTERNATIONAL DIMENSION**
1 semester in Latvia, 1 semester in Lithuania, do your internship in any country for market research and tendencies based professional career development
- ② **INTERDISCIPLINARY APPROACH**
Synthesis of social sciences, theoretic tourism and events knowledge and ICT to help you understand complex ideas and create a rounded intellectual and creative response
- ③ **COOPERATION WITH INDUSTRY**
Live projects in organizations and networks, case studies, visits and an internship, guest lectures from industry to train your knowledge and skills in competitive business environment

¹ Progetto ITEM-527698-LLP-1-2012-1-LV-ERASMUS-EMCR

Il ruolo del Ciset, oltre a coadiuvare MMU nel trasferire ai tre partner baltici gli elementi fondamentali per la realizzazione dei *live projects* (metodologia didattica che le istituzioni condividono), è quello di coordinare lo sviluppo dei moduli del nuovo master e supportare l'implementazione degli aspetti organizzativi e di gestione e monitoraggio della qualità.

Il progetto si è chiuso a settembre 2014, con una conferenza finale a Riga e Valmiera che ha presentato il corso alle imprese del settore e con l'avvio della prima edizione del corso.

Il Master è un joint degree assegnato da Klaipeda University e Vidzemes Augstskola, e per la Lettonia è il primo joint diploma internazionale.

3.2 PERCHÉ UN MASTER BALTICO IN EVENTS MANAGEMENT

La necessità di questo percorso nel panorama dell'Europa del nord est è legato al fatto che il turismo degli eventi, e quello MICE in particolare, riveste un ruolo importante per le tre repubbliche baltiche e sarà una priorità di sviluppo nei prossimi anni, specialmente per la Lettonia.

Secondo quanto dichiarato anche durante la conferenza di chiusura, il turismo in generale ha presentato un andamento positivo per i tre stati coinvolti nel progetto e in modo speciale per le tre capitali che, nonostante la posizione periferica, hanno ospitato numerosi eventi. In aumento stabile dal 2009 il tasso di occupazione degli alberghi in tutti e tre i paesi e nelle tre città maggiori che, nonostante una forte stagionalità, presentano indici di utilizzazione annui tra 57 e 63% (enti statistici nazionali).

Secondo i dati ICCA, Tallinn, nel 2013, ha ospitato 27 grandi meeting internazionali, Riga 33 e Vilnius 48, il che ne fa la venticinquesima destinazione in Europa.

Riga, inoltre, è Capitale Europea della Cultura 2014 e due anni fa è nata una fiera baltica dedicata proprio al settore eventi -Convence, ospitata a Vilnius- a testimonianza di quanto importante sia questo segmento nell'area. Infatti, sono previste nuove infrastrutture in tutti e tre gli stati: è nei piani del governo lettone un nuovo centro congressi e concert hall a Riga ed anche a Vilnius si prevede di terminare il nuovo centro nel 2019. Piani simili in Estonia, anche in vista della presidenza europea del 2018.

3.3 UN'EXPERTISE SEMPRE PIÙ RICERCATA: LIVE PROJECTS E QUALITÀ

L'esperienza del progetto ITEM ha ribadito l'importanza di alcuni approcci e metodologie didattiche. Il confronto non solo con i docenti universitari, ma anche con studenti e con l'industria turistica e il settore pubblico nei tre paesi baltici, reso possibile grazie ad una analisi dei fabbisogni condotta nelle prime fasi del progetto, ha infatti mostrato come alcuni approcci didattici e un'organizzazione del corso che assicuri lo sviluppo di alcune competenze siano fattori fondamentali a livello internazionale.

In particolare, i *live projects* nella forma della consulenza degli studenti, sono stati uno dei temi centrali del progetto, ribadendo l'importanza di questa innovazione e

dell'expertise sviluppata dal Master in Economia e Gestione del Turismo e da MMU in questo specifico approccio didattico.

Il nuovo master avrà infatti un modulo specifico dedicato ai progetti vivi previsto per il secondo semestre. Il progetto ha d'altro canto sottolineato nuovamente la difficoltà nell'inserire fino in fondo questo tipo di apprendimento all'interno di percorsi didattici universitari: la loro natura esperienziale rende infatti i live projects poco conformabili alla logica tradizionale della organizzazione e della certificazione delle attività universitarie, creando la necessità di adattamenti non immediati non solo a livello di docenza, ma anche di struttura del corso, modalità di valutazione e certificazione dei crediti.

D'altro canto, l'esperienza ha nuovamente dimostrato come le conoscenze e competenze necessarie a gestire la "consulenza degli studenti" siano tacite e piuttosto complesse e richiedano quindi un processo di trasferimento lungo e non semplice.

MODULES

- Events Management and Innovation
- Tourism Events Research Methodology
- Tourism Destination Management
- Tourism Policy and Corporate Governance
- Events Marketing
- International Human Resources Management
- Financial Management of Events Funding and Sponsorship
- Events Management Internship
- Student Group Consultancy Project
- Master Thesis

MORE INFORMATION

<http://jointmaster.va.lv>
 E-mail: international@va.lv
 Phone: +371 64250853

APPLICATION DEADLINES
 Non-EU applicants: June 1, 2014
 EU/EEA applicants (scholarships): July 8, 2014
 Online application form: <http://jointmaster.va.lv/content/application-form>



PARTNERSHIP

JOINT MASTER AWARDDING INSTITUTIONS

 Vidzemes Augstskola
 UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

NETWORK OF PARTNERS:
 



ESTI HOTELLI- JA TURISMIHARIDUSKOOI
 ESTONIAN SCHOOL OF HOTEL & TOURISM MANAGEMENT

Preparation of joint master programmes was financed by EU Lifelong Learning Program within Erasmus Multi-lateral project International Tourism and Events Management/ITEEM (2010-2014) (52008-ALP-3-2008-1-0-ERASMUS-ENED)

 This project is supported by the Lifelong Learning Programme of the European Union

La creazione del nuovo modulo di Students consultancy per il Master ITEM, infatti, ha richiesto 2 anni di progetto, tra adattamento, test e auditing.

La letteratura internazionale mostra sempre maggiore interesse per questo approccio, considerato molto innovativo, ma l'esperienza di trasferimento di conoscenza condivisa da MMU e Ciset in questi ultimi quattro anni mostra come si tratti di un'expertise non facilmente riproducibile.

Anche garantire un'organizzazione del corso che favorisca lo sviluppo di competenze trasversali, la creazione di legami, il team working e l'ottenimento di un cambiamento comportamentale da parte degli studenti, è risultato un asset di grande importanza, ma di difficile realizzazione. La struttura organizzativa, il ruolo dei tutor e i processi di monitoraggio e miglioramento della qualità sono stati al centro di un seminario organizzato a Venezia per i docenti e organizzatori del

nuovo Master. Inoltre, da parte di due istituzioni molto diverse come le università di Klaipeda e Vidzeme, il nuovo corso ha richiesto l'identificazione di standard e procedure non solo comuni, ma nuove per entrambi, proprio nell'ottica di raggiungere gli obiettivi di sviluppo delle competenze e qualità del nuovo corso. L'esperienza del Master in Economia e Gestione del Turismo è stata importante in questo senso e costituirà un punto di riferimento per il corso ITEM, per il quale definire e mantenere un'organizzazione coerente e uno standard qualitativo uniforme è una delle sfide più importanti.

3.4 LA "SCUOLA" SI ALLARGA: NUOVI NETWORK, NUOVI ALLIEVI, NUOVE SFIDE

Dal punto di vista di Ciset e del Master in Economia e Gestione del Turismo, questo ultimo anno di progetto ITEM ha costituito un momento di consolidamento dei network internazionali, non solo a livello di università, ma anche di industria, che da qualche anno si vogliono sviluppare intorno all'esperienza ventennale nella formazione e ricerca per il turismo. L'allargamento di questi network internazionali, specialmente in Paesi emergenti come quelli coinvolti nel progetto ITEM, non solo mira ad ampliare il riconoscimento internazionale per la "scuola" in sé, ma a fornire agli studenti del Master nuove opportunità ed occasioni.

Non solo occasioni di confronto, come è stata la Summer school baltica o l'attività svolta con il Master Culture Politique Patrimoine di cui si dà conto in altri articoli di questa pubblicazione, ma anche di creazione di rapporti lavorativi e business.

I rapporti già avviati da qualche anno in Lituania, con il doppio diploma e con il progetto TARSI, hanno condotto ex allievi lituani a cercare partnership con l'Italia attraverso il network degli Alumni e al riconoscimento della scuola come punto di riferimento in Italia da parte di un gruppo diffuso di partner in quel paese, come ha dimostrato l'invito da parte di Utena College a moderare la 21ma conferenza Eurhodip.



© Federica Montaguti

Il presente progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

THE ITEM PROJECT IS COMPLETED

A new Baltic masters' programme to widen the international network

The ITEM - International Master's in Tourism Events Management, an EU Erasmus Multilateral project, has come to its conclusion in September 2014. A conference in Riga to present the new programme to the Baltic tourism industry, and the beginning of its first edition has marked the final stage.

The aim of the project was in fact to create a new Baltic joint degree devoted to events management.

To achieve this goal, three Baltic universities -Vidzemes Augstskola, lead partner, Klaipeda University, and EHTE-Estonian School of Hotel and Tourism Management- were joined by the Latvian Hotel Association, MMU-Manchester Metropolitan University and Ciset.

The idea was not only to define the content and the agreement, and to organise the students mobility for a new course, but also to create an up to date Baltic programme that would incorporate some of the most innovative teaching approaches.

The role of MMU and Ciset in this project was in fact to transfer some of their expertise and innovation in the field of tourism education. More in detail, Ciset was involved both in assisting MMU in transferring the live project concept and approach, and in supporting the definition and the organisation of the programme and the implementation of a quality system.

The need of a post graduate programme in events management in the Baltic area is easily explained by the fact that the three republics, and their capitals in particular, are becoming more and more popular as congress and events destinations. Furthermore, investments on new congress centres and events infrastructures are planned within the next 5-6 years in each of the three Baltic States.

From the Masters' programme point of view, this project allowed to understand even better, and confirm the importance of some teaching approaches, such as the live projects, and of an organisational structure flexible but focussed on assuring quality. Both features proved to be highly appreciated by the partners even though not so easily adapted to the new context.

Furthermore, this new project widens the Master's network in emerging economies such as the Baltic ones, completing the networking activity begun with Lithuanian higher education institutions.

The aim of this enlargement of the programme "reach" is not only to let the Venetian school on Tourism be acknowledged in the 'new' European countries as well, but also to strengthen the Alumni network internationally, and to offer the Master's students, whatever their origin, different opportunities of work, and partnership.

COLLABORAZIONI INTERNAZIONALI GLI ALLIEVI DEL MASTER LAVORANO SUL CAMPO A VENEZIA CON I COLLEGHI DELL'UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE

di Marta Masé

Networking e rafforzamento delle collaborazioni a livello internazionale caratterizzano l'edizione 2013/2014 del Master. L'investimento e l'apertura alla cooperazione con enti pubblici e privati esteri, sia in ambito di ricerca che in ambito di formazione, è da sempre obiettivo del Ciset e punto di forza del Master in Economia e Gestione del Turismo. Al corso prendono parte ogni anno anche allievi stranieri, intervengono docenti internazionali e testimoni che presentano case studies e best practice dal contesto europeo e mondiale. In questa prospettiva si cercano e si accolgono occasioni di arricchimento e opportunità di coinvolgere la classe Master in attività stimolanti anche a contatto con colleghi di altre nazioni. Tali attività diventano spunto di riflessioni e positivo confronto tra culture ma anche tra approcci didattici e diverse metodologie di studio, oltre che fonte di futuri contatti professionali.

Nel 2014, alle collaborazioni sul fronte baltico si affianca un'interessante attività svolta su proposta del Master Culture, Politique et Patrimoine di Université Paris-Sorbonne (Paris IV). Il professor Louis Dupont, direttore del corso e del Lab ENeC-Espace, Nature et Société e Rachele Borghi, docente di Geografia e Management della Sorbona, ritenendo opportuno integrare i contenuti del Master Culture, Politique et Patrimoine con informazioni e riflessioni che esplorassero anche il settore turistico –strettamente interrelato ai temi centrali al corso, le risorse, la cultura e le relative politiche– si sono rivolti a Ciset per avere supporto e avviare un lavoro in comune tra le due classi.

L'esperienza si è concretizzata in occasione del soggiorno degli allievi francesi a Venezia, nel periodo tra fine aprile e inizio maggio 2014, durante il quale la classe del Master della Sorbona -accompagnata dal prof. Dupont e dalla prof.ssa Borghi- ha svolto attività formative di vario genere: lezioni frontali sul turismo a Venezia e in Veneto, sul ciclo di vita delle destinazioni turistiche, sull'immagine e il brand Venezia, su prodotti e mobilità alternative, oltre a prendere parte a visite guidate nella laguna veneziana ed alla 14ma Conferenza "L'Italia e il turismo internazionale- Risultati e tendenze per incoming e outgoing nel 2013."

4.1 L'ATTIVITÀ FIELD. TURISMO, IDENTITÀ, RACCONTO, COMUNICAZIONE: IL CASO VENEZIA

Le informazioni trasferite durante gli incontri, tenuti da ricercatori Ciset e da docenti dell'Università Ca' Foscari Venezia, e durante le visite guidate a Murano

e a Sant'Erasmo, sono state propedeutiche all'attività field svolta in collaborazione tra le due classi. Obiettivo del lavoro sul campo era di capire e interpretare una città complessa come Venezia, dove l'attività turistica si cala in un contesto ambientale, storico, culturale, produttivo e logistico estremamente specifico.

Divisi in sei gruppi di tre persone, ciascun gruppo integrato da tre componenti del Master in Economia e Gestione del Turismo, i ragazzi francesi hanno esplorato Venezia guidati dai colleghi italiani su itinerari tutti diversi tra loro, scelti ciascuno per illustrare determinati aspetti della città.

Provvisi di strumentazione adatta a registrare l'esperienza e a produrre in seguito un'analisi ed un resoconto anche sotto forma di storytelling (appunti scritti e registrati, fotografie, filmati...), i gruppi hanno potuto valutare assieme e fare esperienza diretta dei diversi "sguardi" che raccontano la città: residenti, studenti locali, studenti fuori sede, turisti, lavoratori e pendolari, per citarne alcuni. Hanno discusso e si sono confrontati sull'utilizzo dello spazio pubblico, dei trasporti, della mobilità da parte dei diversi attori, sulle criticità legate alla coesistenza di attività che possono facilmente entrare in conflitto, temi affrontati anche nel corso dei moduli del Master in Economia e Gestione del Turismo su cui gli allievi italiani hanno potuto fornire ulteriori spunti di riflessione ai colleghi. Sono state inoltre analizzate le diverse tipologie di fruizione da parte di differenti target di domanda, itinerari accompagnati da guide autorizzate o con il supporto della tecnologia (ad esempio audio guide o app su smartphone o tablet) piuttosto che la segnaletica utilizzata da chi visita in autonomia, è stata inoltre sperimentata l'accoglienza della comunità locale.

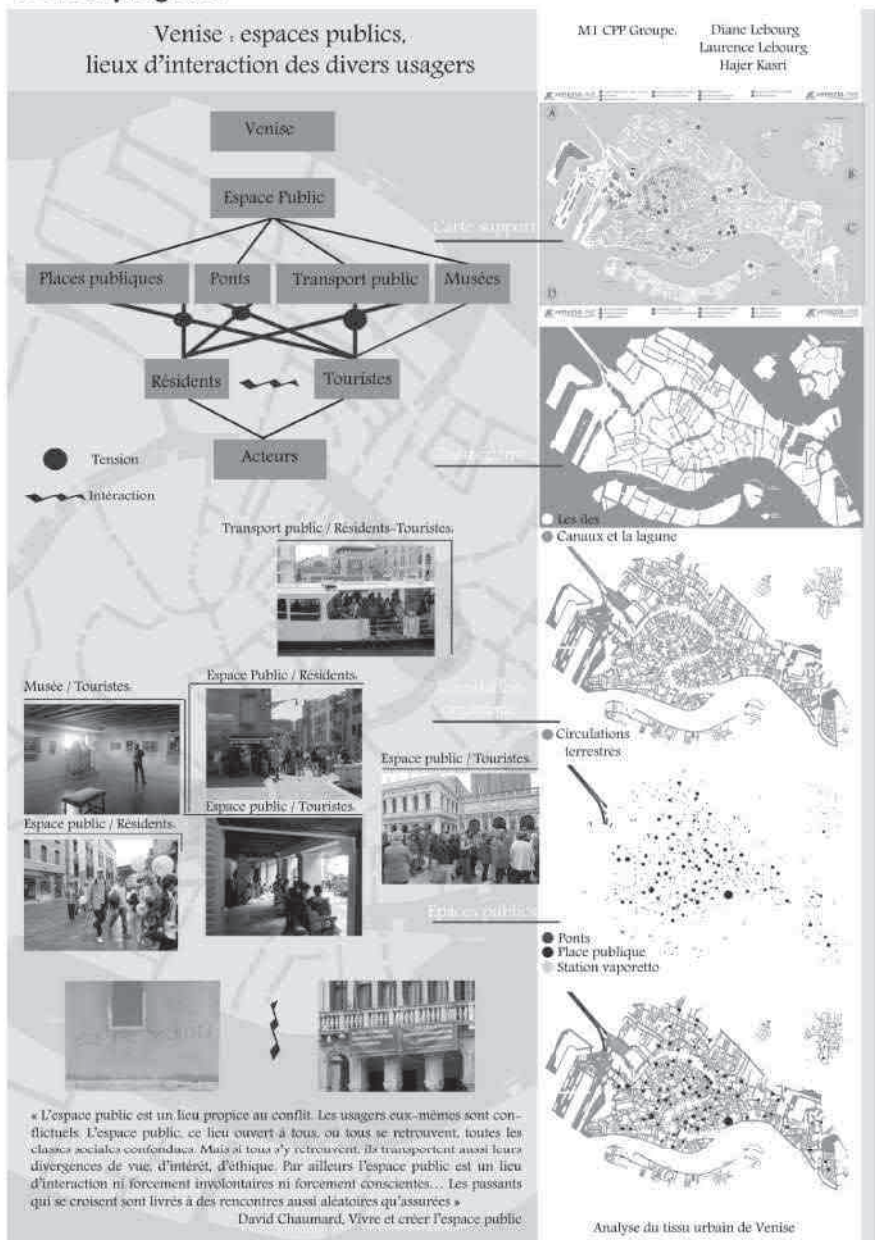
4.2 I RISULTATI

Gli allievi di Sorbonne stanno attualmente lavorando al completamento del progetto, integrandolo con ulteriori conoscenze acquisite nell'ambito del Master Culture, Politique et Patrimoine, di durata biennale. La fig. 1 mette in evidenza un esempio di modalità utilizzata per organizzare appunti e riflessioni allo scopo di renderli facilmente fruibili, anche visivamente, impiegando supporti multimediali e in vista della valorizzazione dei progetti definitivi in un'esposizione o evento pubblico.

Questo progetto pilota di condivisione di contenuti e di esperienza di attività field, oggetto di feedback molto positivi da parte degli allievi di entrambi i corsi coinvolti, ha messo in evidenza le potenzialità di una modalità di collaborazione che verrà ulteriormente strutturata in modo da garantire una continuità per le prossime edizioni.

Oltre all'avvio di un rapporto tra le due istituzioni, che potrà svilupparsi in molteplici direzioni sia in ambito di ricerca che di formazione, le giornate di lavoro svolto assieme dalle classi hanno permesso di gettare le basi di un ulteriore network di contatti per i futuri professionisti del settore.

Fig. 1: Riflessioni sullo spazio pubblico, rappresentazione schematica.
Work in progress



Fonte: materiale di lavoro fornito dal Master Culture, Politique et Patrimoine, 2014

INTERNATIONAL NETWORK

The Master class and Sorbonne University students join forces in a field work on Venice

Networking and international co-operations are features of the Master in 2013/2014. Since the beginning Ciset and the Master have been investing in joint initiatives with public institutions and private companies, both in the research and education area. In this perspective, besides working within projects in the Baltic region, in 2014 the Master was also involved in a project with the Master Culture, Politique et Patrimoine of Université Paris-Sorbonne (Paris IV).

The Director, willing to include in the Master's contents also information about tourism -strictly interrelated with course's main subjects, heritage, culture and policies- turned to Ciset for support and to involve the students in a joint activity.

During their visit to Venice in May, the French guests took part in lectures held by Ciset researchers and Ca' Foscari University professors and in guided tours of the area. All information gathered served as background knowledge in view of the field work. Aim of the field work was to understand and interpret a complex reality such as Venice, where tourism develops in a very peculiar context from an environmental, historical, cultural, productive and logistic point of view.

Six teams, composed by Italian and French students, explored Venice on six itineraries different from each other, selected by the Italians in order to show various sides of the town.

Provided with devices to record the experience and then develop a report using a storytelling type of language (notes, videos, pictures...), the teams looked at Venice through different lenses: inhabitants', local students', out of town students', tourists', workers' and commuters' to mention a few. The students compared point of views on how public space is used, on mobility and transports, on issues related to sustainability and the coexistence of activities and productions that might lead to conflicts – themes also dealt with in the Master in Economics and Management of Tourism.

The material collected is still being organised for the final reports by the Sorbonne students and will eventually be diffused during an exhibition or event. The pilot project received very supportive feedback by the students who took part in it and will be repeated in the future. This positive experience helped start up a relationship between the two institutions, which could develop both in research and education projects, at the same time giving life to a further network of future tourism and heritage management professionals.

LA DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO QUALE EFFETTO DELLE RELAZIONI TRA IMPRESA E AMBIENTE IL CASO BHR - TREVISO E IL PROGETTO "SILE, OASI D'ACQUE E DI SAPORI"

di Ilaria Aguiari¹

5.1 INTRODUZIONE

Le iniziative che si rivolgono alla riscoperta, sistemazione e riqualificazione dei corsi d'acqua e dei canali navigabili costituiscono una parte significativa all'interno del processo di valorizzazione delle risorse ambientali e culturali.

Le prospettive di diffusione e di ampliamento dell'offerta turistica legata ai fiumi e alle vie navigabili nel contesto veneto sono indubbiamente incoraggianti, considerando anche i punti di forza che connotano il territorio.

Ritroviamo, infatti, l'abbondanza dell'elemento acqua, dalle forme più evidenti come i fiumi alpini e l'ampia zona lacustre e lagunare a quelle più piccole e più suggestive rappresentate dalle risorgive e dalle rogge; un forte immaginario fluviale è impresso nelle popolazioni rivierasche e dei territori circostanti e spesso riportato in celebri passi della letteratura o rappresentato nella pittura; non da sottovalutare è poi la presenza di importanti attrazioni turistiche già affermate quali Venezia e le località balneari della zona adriatica che possono di conseguenza agevolare la crescita e l'evoluzione del turismo fluviale, il quale appare un settore indubbiamente in crescita rispetto alle tradizionali tipologie di svago.

A questo proposito da alcuni mesi ha preso avvio il progetto "Oasi d'acque e di sapori", promosso dal Comune di Treviso e dal Parco del Sile, al quale hanno aderito altri nove comuni rivieraschi. Il Progetto collegato a Expo Venice si pone l'obiettivo della valorizzazione a fini turistici del Sile.

L'esigenza di ottimizzare e valorizzare il patrimonio naturale e ambientale - qualità emergenti nella società moderna caratterizzata sempre più dalla necessità di stare a contatto con la natura e di assaporarne i suoi frutti - unita all'esigenza da parte delle strutture turistiche di adeguarsi al cambiamento dei valori e dei comportamenti della società ha portato alla nascita di questo progetto.

L'obiettivo del Project Work è stato quello di delineare una possibile strategia di differenziazione del prodotto-core dell'Hotel BHR in relazione allo sviluppo del progetto promosso dai dieci comuni rivieraschi.

¹ Referente aziendale: Tiziano Simonato, Best Western Premier BHR Treviso Hotel.

Lo stage, infatti, si è svolto presso il Best Western Premier BHR Treviso Hotel, una struttura ricettiva di notevoli dimensioni collocata a pochi km dall'aeroporto Antonio Canova, dalla città di Treviso e dal fiume Sile.

L'albergo dispone di una significativa struttura congressuale, la sua attività è focalizzata sui mercati MICE; peraltro il management ha da tempo attivato una strategia di differenziazione del prodotto finalizzata in particolare a "catturare" flussi nel fine settimana. A tal fine l'attenzione viene posta a quanto avviene nell'ambiente locale, a eventi di carattere sportivo, culturale, ambientale che avvengono nell'area.

Il collegamento con il progetto "Oasi d'acque e di sapori" è da subito apparsa come una grande opportunità per questa struttura ricettiva, sia in termini di visibilità, sia in termini di attrazione di altri mercati e quindi di differenziazione di prodotto.

La stesura del Project Work mi ha portata ad affrontare alcuni step necessari volti a comprendere cosa si intenda per strutture ricettive, per prodotto turistico e quale sia la mole di lavoro alla base della differenziazione dell'offerta turistica; si è poi proseguito con l'analisi in dettaglio dell'azienda, focalizzandosi sul suo Business Model ed infine si è delineata una panoramica sul turismo sostenibile e fluviale, descrivendo il progetto "Oasi d'acque e di sapori". Tutto questo è stato realizzato affrontando il tema delle opportunità e dei limiti per le scelte imprenditoriali in merito alla differenziazione e valutando le possibili scelte di Best Western Premier BHR Treviso Hotel in ordine alla differenziazione di target e di output legato al progetto trevigiano in corso di realizzazione.

5.2 LA DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO

Il concetto di differenziazione riguarda "l'analisi delle differenze (di prezzo, di qualità, di immagine, ecc.) presenti nel ventaglio dei prodotti commercializzati dalle imprese costituenti l'offerta" (Casarin 2007).

Una politica di differenziazione parte da un'analisi delle preferenze espresse dai consumatori in relazione alle caratteristiche distintive del prodotto che sono ritenute più idonee per soddisfare un determinato bisogno. La differenziazione del prodotto "mira a far percepire l'offerta dell'azienda come distinta e più favorevole rispetto a quella dei concorrenti, e quindi ad assicurarsi un certo grado di discrezionalità nella determinazione del prezzo, perché il consumatore è disposto a corrispondere un prezzo superiore in cambio di un prodotto prossimo in misura maggiore al proprio ideale" (Casarin 2007).

La differenziazione del prodotto fa percepire il prodotto offerto come differente da quello dei concorrenti rispetto ad attributi sia tangibili che intangibili. Si configura quindi come una sorta di politica aziendale orientata ad influenzare il giudizio dei consumatori sulla performance del prodotto in riferimento ad un dato attributo. Il soggetto attivo in questa politica è rappresentato dall'offerta.

La base per la differenziazione è rappresentata da modifiche di prodotto che sono considerate "minori" dal produttore e invece motivo di scelta da parte del consumatore. Se la modifica risulta difficilmente imitabile e rispondente ad un'esigenza precisa del target, il prodotto verrà considerato come poco

sostituibile con altri prodotti concorrenti e, la differenziazione attuata, risultando difficilmente imitabile nel breve periodo, contribuirà a rafforzare l'immagine del prodotto e, in senso più ampio, l'immagine dell'azienda stessa.

La differenziazione dei prodotti turistici riguarda soprattutto il tentativo di rendere tangibile l'intangibile, ossia dare una rappresentazione concreta a prodotti che sono per natura immateriali. Questo può risultare fattibile utilizzando qualsiasi strumento che faccia percepire un'idea coerente di prodotto, dal catalogo all'arredamento, alla mappa topografica.

Il ricorso alla differenziazione, però, non è immune da alcuni pericoli.

Soprattutto quando la volontà di ricorrere a tale politica non risponde ad una precisa esigenza manifestata dal turista, ma riguarda un errato bisogno individuato dall'azienda o è legata alla necessità della funzione marketing dell'azienda di apparire attiva non prestando attenzione alle esigenze del turista, si sarà in presenza, per esempio, di campagne pubblicitarie centrate su attributi che l'azienda ritiene essere i punti focali sulla quale deve far leva per promuoversi, ma che in realtà non sono le peculiarità importanti per la clientela.

Nel caso in cui poi la differenziazione sia facilmente imitabile da parte della concorrenza, vi sarà una perdita del vantaggio differenziale e dell'investimento di denaro utilizzato per svolgere tale funzione e, inoltre, si creerà nel turista un'aspettativa di miglioramento continuo che da un lato porterà l'azienda a non essere più in grado di soddisfare il cliente nel lungo termine e dall'altra genererà insoddisfazione del turista che non vedrà manifestarsi una risposta alle sue continue richieste.

Infine, dal punto di vista non solo teorico ma anche operativo è necessario rammentare che differenziazione del prodotto e segmentazione della domanda sono attività complementari, non alternative.

5.3 LE AZIONI DI DIFFERENZIAZIONE GIÀ ATTIVATE: MODALITÀ E PRODOTTI

Best Western Premier BHR Treviso Hotel nasce nel 2008 come struttura alberghiera 4 stelle per una clientela prevalentemente di tipo corporate e congressuale. Sfruttando la quantità, l'entità in termini di dimensioni e la qualità delle sale congressi di cui l'hotel dispone, fin dalla sua apertura esso si è posto come una tra le più grandi piazze d'affari italiane del Nord-Est.

Il problema che da sempre ha afflitto questa struttura è legato alla sua localizzazione. Treviso, pur essendo una splendida città medievale, non riesce a competere con grandi metropoli come Milano, Firenze e Roma nell'attrarre i clienti congressuali a svolgere i loro incontri in questo territorio.

Di conseguenza le grandi aziende nazionali e internazionali che vogliono svolgere i loro meeting ed incontri nella penisola Italiana difficilmente sceglieranno come loro punto d'incontro una città come Treviso, tanto da preferire a questa per esempio Bologna in quanto localizzata nel centro Italia e quindi facilmente raggiungibile sia dai clienti del Nord che del Sud. Il problema di Best Western Premier BHR Treviso Hotel riguarda dunque *in primis* la destinazione in cui è collocato. Se da un lato quindi l'entità e la numerosità delle

sale congressi attrae la clientela corporate, dall'altro Treviso viene considerata una destinazione minore e per questo scartata dalle grandi aziende nella scelta della location ideale in cui fare meeting.

Per questo motivo Best Western Premier BHR Treviso Hotel ha deciso di focalizzarsi, per quanto riguarda i meeting e i congressi, sull'attrazione delle piccole aziende locali che possono utilizzare le 13 sale modulari a loro piacimento per presentare nuovi prodotti, svolgere incontri periodici ed eventi.

Per differenziare l'offerta e rendersi appetibili sul mercato non soltanto per la clientela business ma anche per la clientela leisure ed individuale, Best Western Premier BHR Treviso Hotel ha deciso di promuovere le proprie sale congressi per fare in modo che siano utilizzate per svolgere i più vari eventi e manifestazioni. Tra questi ritroviamo stage di ballo, tornei di biliardo, corsi di formazione, feste di compleanno, feste di laurea, presentazione di prodotti enogastronomici, eventi e manifestazioni sportive come stage di karate e lezioni di yoga ed infine iniziative di co-working -ossia l'affitto delle sale congressi adibite ad ufficio.

Un'altra modalità di promozione dell'hotel e di diversificazione dell'offerta è stata quella di promuovere la struttura a clienti leisure puntando in questo caso sulla destinazione Treviso. Best Western Premier BHR Treviso Hotel si trova a soli due km dall'aeroporto Antonio Canova di Treviso ed è un'ottima alternativa alle città limitrofe per chi desidera visitare il Veneto. Da Treviso sono raggiungibili agevolmente le città di Venezia, Padova, Verona e Vicenza attraverso l'utilizzo di mezzi propri, di treni o autobus. Inoltre l'offerta alberghiera di Treviso ha prezzi più accessibili di Venezia e si può porre come destinazione competitiva con Mestre per coloro che desiderano visitare la città del Doge. In questo modo si cerca di catturare l'attenzione di quella clientela che, pur decidendo di visitare le più importanti destinazioni del Veneto, decide di alloggiare nei pressi di Venezia sfruttando le offerte più economiche adottate dalle città vicine.

La vicinanza all'aeroporto inoltre consente di promuoversi e di poter utilizzare il servizio Sleep&Fly proposto da Best Western. Il servizio consente di dormire nella struttura e di lasciare nel parcheggio/garage dell'albergo l'auto, per tutto il tempo del viaggio. La promozione è estremamente vantaggiosa, visto che di norma i parcheggi degli aeroporti costano fino a 30 € giornalieri. La promozione comprende anche il servizio navetta per l'aeroporto ed è effettuata in tutti gli alberghi appartenenti alla catena Best Western che si localizzano nei pressi degli aeroporti.

Inoltre la differenziazione si sostanzia anche nella promozione di servizi aggiuntivi al soggiorno da poter annettere all'offerta base. Si intende con questo la vendita delle camere con l'aggiunta di servizi direttamente in loco da parte del cliente; un esempio a tal riguardo può essere rappresentato dal noleggio delle biciclette, dall'offerta di una postazione per il lavaggio e il rimessaggio in sicurezza di biciclette e motocicli e dalla fornitura di materiali idonei per pulire e riparare le attrezzature e gli accessori da viaggio. A tal

proposito va ricordata l'importante partnership che Best Western Premier BHR Treviso Hotel ha stretto con "Pinarello", azienda locale produttrice di biciclette.

Best Western Premier BHR Treviso Hotel, inoltre, fa parte del Club di Prodotto Treviso – Provincia dello Sport, club dedicato a chi pratica sport e alle aziende dello sport system. L'hotel è particolarmente attento ai turisti sportivi, ai quali offre molteplici servizi: servizio navetta per il centro storico e l'aeroporto di Treviso, parcheggio e garage video sorvegliato, deposito sicuro e rimessa attrezzata per biciclette, assistenza medica e fisio-terapeutica, servizio lavanderia per abbigliamento sportivo, materiale informativo su percorsi ciclo-turistici della zona, assistenza garantita da guide specializzate in varie discipline sportive e servizio di recupero biciclette.

Proprio considerando l'attenzione che viene prestata per le attività sportive la struttura è sede logistica per l'ospitalità di squadre e per l'organizzazione dei più grandi eventi sportivi che si svolgono nel territorio, per volerne citare alcuni si può fare riferimento a Maratona di Treviso, Pinarello Cycling Marathon, Campionati di rugby internazionali per club e mondiali per nazioni, Giro D'Italia, Rally della Marca Trevigiana.

Infine, Best Western Premier BHR Treviso Hotel ha deciso di essere una struttura presente nei Cofanetti Regalo; tra quelli più in evidenza menzioniamo SmartBox, RegalOne ed Emozione3. La presenza nei Cofanetti Regalo permette di ottenere visibilità da parte di una grande quantità di persone e allo stesso tempo di entrare a far parte di quel ristretto numero di opzioni tra le quali il turista in possesso del Cofanetto deve operare una scelta. In questo caso non si andrà necessariamente ad attrarre persone interessate alla destinazione o alle caratteristiche proprie dell'hotel ma si entrerà a far parte del loro bacino di scelta solo per il fatto di essere una delle opzioni possibili. In tal modo, si permette all'hotel di venire in contatto anche con una tipologia di clientela non interessata a priori, ma che una volta avuta l'esperienza nella struttura potrebbe rimanere soddisfatta dal servizio offerto e poter non solo ritornare ma generare un passaparola positivo.

5.4 OASI D'ACQUE E DI SAPORI

"Oasi d'acque e di sapori" nasce per iniziativa del Parco del Sile e dei comuni rivieraschi i quali hanno deciso di sviluppare un progetto di valorizzazione turistica dell'ambito fluviale all'interno delle iniziative previste da Expo Venezia 2015. Il progetto è stato promosso dal Comune di Treviso e dal Parco Naturale Regionale del Fiume Sile con la partecipazione dei comuni di Casier, Casale sul Sile, Istrana, Morgano, Quarto d'Altino, Quinto di Treviso, Roncade, Silea e Veduggio.

Obiettivo del progetto è quello di contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio per mezzo di una rinnovata gestione delle attività relative al turismo, attraverso

un miglioramento dell'organizzazione dell'offerta turistica, rafforzando le reti esistenti e creandone di nuove, partecipando al Masterplan di Venezia per Expo 2015 e definendo e sviluppando un sistema efficace di *governance* della destinazione turistica. I dieci comuni saranno impegnati in un piano di rilancio turistico dei territori attraversati dalle acque del Sile e intendono sfruttare la visibilità dell'Expo 2015 per creare una rete di soggetti pubblici e privati in grado, tramite un'azione comune, di valorizzare un'organizzazione condivisa dell'offerta turistica fluviale.

A questo proposito sono stati istituiti diversi incontri tra le autorità e gli studiosi provenienti dagli undici comuni interessati da "Oasi d'acque e di sapori" per discutere del progetto e degli ambiti in cui questo può trarre opportunità e far leva per la promozione.

Il primo convegno, che è stato la prima occasione per presentare il progetto, si è tenuto il 5 giugno 2014 presso la sede di San Caterina dei Musei Civici di Treviso ed ha visto confrontarsi sindaci, docenti, assessori dei comuni interessati da "Oasi d'acque e di sapori". A seguire sono stati programmati altri quattro incontri dedicati alle iniziative culturali legate al fiume, ai temi del tempo libero e dello sport, ai prodotti naturali e all'enogastronomia e all'ambiente naturale, tematiche che saranno il fulcro centrale nel processo di valorizzazione del territorio.

Come già anticipato l'obiettivo verrà raggiunto per mezzo del rafforzamento delle reti esistenti e della creazione di nuove reti e quindi attraverso il coinvolgimento degli stakeholder pubblici e privati.

La partecipazione all'Expo permetterà una visibilità maggiore nel panorama internazionale ed un rafforzamento dell'immagine della Marca Trevigiana. Da settembre 2014 sarà avviata la realizzazione di uno spazio web e la partecipazione al Masterplan Expo Venezia che metterà le basi per far estendere la conoscenza della riqualificazione territoriale a più mercati interessati a questa manifestazione.

L'idea poi si amplierà promuovendo il progetto anche attraverso i social media, strumenti di comunicazione immediati e sempre più usati dalle persone, nei quali verranno creati diversi account legati all'iniziativa per renderla sempre più visibile e permettere il coinvolgimento dei cittadini.

La *governance* vede infatti la sua massima realizzazione nell'amministrazione condivisa, ossia nel coinvolgimento nei progetti non soltanto dei soggetti pubblici e privati ma soprattutto dei cittadini a cui tali iniziative sono indirizzate. La partecipazione degli stessi permette di far percepire il progetto come più vicino a loro e più d'interesse; si avrà la sensazione di non usufruire di servizi già predisposti da qualcun altro ma che tali servizi siano stati realizzati per mezzo del proprio contributo, inducendo in questo modo a percepire il servizio come più autentico e prezioso in quanto si conosce a pieno il lavoro che sta dietro alla realizzazione di ogni singola azione.

A tal riguardo sono nate alcune iniziative speciali per sensibilizzare e coinvolgere cittadini e turisti. Tra queste la collaborazione e il coinvolgimento delle scuole attraverso percorsi didattici riguardanti i temi del turismo e dell'enogastronomia

ed un bando di concorso per un progetto da far svolgere direttamente agli studenti da autunno 2014 e che vedrà la valutazione e l'esposizione dei lavori nella primavera 2015.

Altre iniziative, sempre legate al tema dell'amministrazione condivisa, riguardano: un concorso denominato "inquadra e scatta...l'OASILE" che vedrà il coinvolgimento dei cittadini e turisti che dovranno scattare delle foto dei paesaggi e scorci del Sile e dei territori che lo circondano e avrà il suo lancio ad autunno e la valutazione ed esposizione i primi mesi del 2015; la creazione di un evento di forte richiamo, "Festival del Sile", i cui lavori preparatori partiranno ad ottobre.

Il progetto prevede anche un contact-point e la creazione di una Sile Card, ovvero una carta turistica da utilizzare per usufruire al meglio dei servizi turistici e correlati del territorio.

Dagli incontri è emersa anche la necessità di considerare il tema dei trasporti, della sostenibilità ambientale, dei servizi al turista e della promozione, oltre al coinvolgimento di altri enti pubblici e privati competenti.

5.5 PROPOSTA OPERATIVA

Dopo aver analizzato le possibili azioni che una struttura come Best Western Premier BHR Treviso Hotel potrebbe mettere in atto per differenziare la propria offerta turistica aderendo al progetto "Oasi d'acque e di sapori" e quindi entrando in questo processo di valorizzazione territoriale, è giunto il momento di proporre concretamente un'offerta nuova collegata a tal proposito.

L'idea nasce dopo la mia partecipazione all'incontro del progetto "Oasi d'acque e di sapori" tenutasi presso l'IPSSAR Alberini a Lancenigo di Villorba il 22 Settembre e riguardante i temi dell'enogastronomia e del fiume Sile. Durante l'incontro sono emersi alcuni punti focali su cui si dovrebbe far leva nel processo di valorizzazione territoriale, primo fra tutti il tema dei prodotti alimentari caratterizzanti i dieci comuni appartenenti al progetto.

Il radicchio rosso di Treviso, l'asparago, ma anche il peperone, il Prosecco, il Tiramisù e la polenta sono alcuni tra i prodotti gastronomici di spicco della Marca Trevigiana. Per unificare tutti questi prodotti e presentarli sul commercio come appartenenti ad una stessa zona territoriale sarebbe fondamentale la costituzione di un logo fatto ad hoc per racchiudere i diversi frutti della terra e allegare lo stesso all'etichetta dei prodotti una volta emessi in commercio. Solo con questa modalità, nel momento in cui gli stessi saranno acquistati da parte di clienti e turisti di tutto il mondo, potranno essere legati indissolubilmente ad una zona territoriale ben definita e questo permetterà maggior conoscibilità e consapevolezza, da parte di cittadini e turisti, dei territori nei quali vengono direttamente prodotti.

"Oasi d'acque e di sapori" è un progetto legato al Sile e ai dieci comuni rivieraschi che sono attraversati dallo stesso fiume. Treviso, Casier, Casale Sul Sile, Istrana, Morgano, Quarto d'Altino, Quinto di Treviso, Roncade, Silea e Veduggio, ossia i comuni interessati, come sopra descritto hanno un grande patrimonio enogastronomico. Durante l'incontro è emersa l'esigenza di

valorizzare tali prodotti attuando una promozione congiunta degli stessi da parte degli organi pubblici, dei ristoratori e dei produttori i quali devono agire in un'ottica sinergica per permettere la maggior conoscibilità e il miglior commercio degli stessi.

Un'iniziativa che interessa anche questa tematica riguarda l'ideazione del "Festival del Sile", una manifestazione che coinvolgerà tutti i dieci comuni e si protrarrà per l'intera durata dell'Expo 2015, ossia da Maggio ad Ottobre 2015.

A tal proposito durante questa sorta di fiera sarà possibile acquistare i prodotti tipici ma ci sarà anche la possibilità da parte dei ristoratori di cucinare e offrire ai clienti i piatti preparati utilizzando le materie prime derivanti dai territori considerati.

Best Western Premier BHR Treviso Hotel è dotato di un ristorante interno denominato "DiVino Osteria Trevigiana" che propone ai suoi ospiti piatti tipici della cucina trevigiana rigorosamente preparati con materie prime dei produttori locali, il tutto accompagnato da una vasta scelta di vini di rinomate etichette.

È arredato con design esclusivo che richiama, anche per mezzo dei colori, i prodotti della terra di Treviso: il radicchio, la polenta, gli asparagi. Inoltre è caratterizzato da una semi-volta in doghe di legno a ricordare la chiglia delle imbarcazioni che attraversano il Sile.

La mia proposta, partendo dalle premesse appena considerate, si basa sulla possibilità per il ristorante DiVino Osteria Trevigiana di entrare a far parte dei ristoranti interessati al Festival del Sile e quindi di parteciparvi, per i sei mesi in cui sarà attuata la manifestazione, con uno stand fisso. Nell'arco di tempo in cui sarà possibile visitare il Festival, DiVino Osteria Trevigiana potrà godere di molti benefici.

Primo fra tutti avrà la possibilità di attrarre segmenti di mercato tra i più vari e di far conoscere il proprio ristorante a chi visita la manifestazione. Questa è una grande opportunità di visibilità in quanto l'ubicazione all'interno di una struttura ricettiva ha come ovvia conseguenza la mancanza di conoscenza del ristorante da parte di viaggiatori e turisti. Comunemente il ristorante interno alla struttura ricettiva viene considerato parte integrante della struttura e quindi viene associato soltanto ai soggiorni che comportano i servizi di mezza pensione o di pensione completa. DiVino Osteria Trevigiana invece appartiene ad una realtà diversa, è caratterizzato da una natura differente. Questo ristorante infatti ha vita propria indipendentemente dalla struttura ricettiva in cui è collocato. Qualsiasi cittadino, viaggiatore o turista può pranzare o cenare in questo locale, indipendentemente dal fatto che sia ospite o meno della struttura ricettiva Best Western Premier BHR Treviso Hotel.

Le considerazioni appena emerse derivano dai giudizi forniti dai clienti del ristorante durante una manifestazione culinaria denominata "Suoni di Marca", tenutasi dal 24 Luglio al 10 Agosto 2014, in cui DiVino Osteria Trevigiana ha partecipato con uno stand e nella quale molti clienti sono rimasti stupefatti della qualità del ristorante e hanno espressamente manifestato la loro mancata conoscenza in merito alla possibilità di pranzare o cenare in un ristorante interno

alla struttura ricettiva. Questo a sottolineare come, per chi non appartiene al settore turistico, non ci sia ancora una corretta informazione a tal riguardo e come quindi la partecipazione ad un Festival così grande, importante e duraturo possa giovare all'intera azienda.

Inoltre durante la mia esperienza di stage più volte ho percepito l'esigenza del management aziendale di spostare l'attenzione verso la parte ristorativa, in quanto vanta grosse potenzialità e dispone di ampi spazi e forniture culinarie moderne che non si è ancora riusciti a sfruttare adeguatamente.

Gli obiettivi da raggiungere pertanto consistono in:

- Maggiore visibilità del ristorante DiVino Osteria Trevigiana connesso ad una maggiore informazione dei clienti, turisti e ospiti sulla possibilità di poter pranzare o cenare nel locale non necessariamente dovendo soggiornare in Hotel.
- Aumento del passaparola positivo innescato dalla crescita dei clienti che usufruiscono dei pasti del ristorante, siano essi pranzi o cene.
- Fidelizzazione di clienti soddisfatti che ritornano a pranzare e cenare direttamente in struttura anche dopo la partecipazione alla manifestazione "Festival del Sile".
- Maggior conoscibilità del ristorante e della struttura anche in un panorama più ampio rispetto a quello locale, connesso alla partecipazione al progetto "Oasi d'acque e di sapori" e all'Expo 2015.

Appare necessario ora compiere un'analisi SWOT.

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o di un'impresa o di ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità). Per quanto concerne la proposta in essere possiamo così definire le quattro sezioni che caratterizzano quest'analisi:

I punti di Forza, come già evinto in precedenza, sono rappresentati prima di tutto dalle dotazioni di cui dispone il ristorante, dalla competenza del personale nella preparazione di piatti della cultura culinaria trevigiana ma anche nel proporre menù appositamente studiati per coloro che soffrono di intolleranze alimentari.

I punti di Debolezza invece riguardano la scarsa visibilità e segnaletica con cui viene indicato il ristorante, tanto da renderlo poco avvertibile da parte di coloro che attraversano l'ampia strada statale Postumia-Castellana; la scarsa informazione da parte di cittadini, turisti e viaggiatori per quanto riguarda i ristoranti collocati all'interno delle strutture ricettive, come già trattato precedentemente; la possibile difficoltà di reclutare personale che riesca ad essere operativo sia in struttura che durante l'orario dell'apertura del Festival e successivamente di selezionare e assumere nuovo personale a chiamata durante i mesi della manifestazione.

Le Opportunità sono rappresentate dalla maggiore visibilità che la partecipazione al progetto "Oasi d'acque e di sapori" e al Festival del Sile comporterebbe sia per la struttura ricettiva Best Western Premier BHR Treviso Hotel sia per il ristorante DiVino Osteria Trevigiana; conseguentemente ci sono forti vantaggi anche in termini di ritorno economico e di fidelizzazione della clientela dovuti sia alla maggior conoscibilità del ristorante da parte dei cittadini, turisti e viaggiatori, sia alla qualità testata dai clienti attraverso i sei mesi di partecipazione del ristorante alla manifestazione per la preparazione dei prodotti tipici della tradizione culinaria trevigiana.

Le Minacce sono, infine, rappresentate dai ristoranti competitor molto conosciuti nella Marca Trevigiana che potrebbero privare i clienti a loro già fidelizzati al DiVino Osteria Trevigiana, in questo modo sottraendogli una parte di mercato di possibile interesse.

Dopo aver analizzato limiti e vantaggi della proposta, un'ulteriore step da affrontare è l'individuazione delle azioni di promozione e comunicazione. Questa operazione serve ad aumentare la visibilità, a garantire la trasparenza delle informazioni e permettere la valutazione delle azioni intraprese perché queste possano esse migliorate in itinere e prese come esempio in futuro.

Per l'efficace comunicazione e promozione della proposta operativa che sto progettando ritengo sia necessario comunicare l'evento alle aziende della zona tramite contatto telefonico, email, brochure da lasciare all'azienda e visita personale all'azienda, comunicare inoltre l'evento nel sito dell'hotel ed in particolare nella parte dedicata al ristorante e lasciare a disposizione delle brochure alla reception dell'hotel; inoltre, agire con azioni di co-marketing sponsorizzando l'evento e il progetto "Oasi d'acque e di sapori", nonché allo stesso tempo essere integrati tra gli hotel e i ristoranti facenti parte del progetto e in questo modo resi visibili come partner dalle pubbliche amministrazioni interessate all'iniziativa promossa dai dieci comuni rivieraschi.

Inoltre per la miglior attrazione dei segmenti leisure e dei cittadini dei comuni rivieraschi propongo l'invio di newsletter, la pubblicazione dell'evento sulla pagina Facebook sia dell'hotel che del ristorante e la promozione dello stesso direttamente agli ospiti dell'hotel che si recano alla reception.

Ora dovremmo analizzare i Costi Fissi e Variabili derivanti dalla partecipazione al Festival del Sile.

Dal momento che il "Festival del Sile" è ancora una mera proposta ipotizzerò alcuni costi fissi che potrebbero derivare dall'affitto degli spazi e dalla fornitura di gas e luce (circa 3 kilowatt al giorno per le manifestazioni a cui hanno precedentemente partecipato) durante la partecipazione alla manifestazione e dal personale di servizio. I costi delle attrezzature non vengono contemplati in quanto si utilizzeranno le dotazioni già in possesso del ristorante e non verranno noleggiati apparecchi da terzi.

L'analisi da me compiuta, e che ora seguirà, è basata su dati fornitimi dallo Chef del DiVino Osteria Trevigiana prendendo come punto di partenza le

manifestazioni a cui hanno già partecipato con uno stand enogastronomico. Ipotizzando di partecipare come stand alla manifestazione solo nel weekend, in particolare durante le serate di venerdì, sabato e domenica, i costi fissi di affitto dello spazio e dalla fornitura di gas e luce potrebbero ammontare a 130,00€ al giorno. Considerando, poi, che la durata del Festival è di sei mesi e la partecipazione avverrà tre sere a settimana, il totale delle serate ammonta a 72 sere complessivamente, di conseguenza, tali costi risulterebbero di 9.360,00€.

Inoltre supponendo che lo stand sia dotato di 15 tavoli si stima che siano necessari 2 cuochi, 3 camerieri e un addetto cassa. Considerando poi che la remunerazione di un cuoco e cameriere ammonta a circa 15€ l'ora e le ore lavorative ammonterebbero a 6 ore al giorno (19:00-23:00 orario effettivo con l'aggiunta di un'ora prima e dopo per l'allestimento e lo smontaggio), i costi fissi del personale impiegato raggiungono una somma di 38.880,00€ complessivi.

All'interno dei costi fissi, infine, si possono annoverare i costi di marketing e comunicazione. Dopo un'attenta riflessione sulla portata e importanza che questa manifestazione dovrebbe ottenere ritengo che il budget da impiegare per questo tipo di costi possa essere di 1.000,00€.

I Costi Fissi quindi complessivamente raggiungono i 49.240,00€.

Per quanto riguarda i costi variabili invece essi comprendono essenzialmente il costo delle materie prime impiegate per preparare i pasti e le bevande. I piatti dovranno essere preparati con prodotti legati al territorio e alla Marca Trevigiana e quindi utilizzando materie prime di ottima qualità, tematica fondamentale per il progetto "Oasi d'acque e di sapori".

Questi costi verranno calcolati ipotizzando che un piatto servito al Festival abbia un prezzo di 25€ e di conseguenza un costo di 18€ per l'azienda, considerando che solo il 30% del prezzo del piatto genera un ricavo per l'azienda. Calcolando il 35% (il costo medio delle materie prime di un piatto) di questa cifra si ottiene il FoodCost che in questo caso ammonta a circa 6,00€ a pasto.

VOCI DI COSTO	IMPORTO in €
Affitto spazio e fornitura gas e luce	9.360,00
Costi personale	38.880,00
Costi comunicazione	1.000,00
Totale Costi Fissi	49.240,00
Costo materie prime	6,00
Totale Costi Variabili	6,00

Fonte: Analisi di Ilaria Aguiari sulla base di alcuni dati forniti dal management aziendale

Il Prezzo di un pasto comprensivo di tre portate (antipasto o primo, secondo, dolce), bevande escluse, è stato calcolato facendo una media dei prezzi già

adottati per i pasti serviti al ristorante DiVino Osteria Trevigiana, di conseguenza il prezzo medio di un pasto di tre portate si può aggirare attorno ai 25,00€.

Ora verrà calcolato il Break even point o punto di pareggio (BEP), il quale è un valore che indica la quantità, espressa in volumi di produzione o fatturato, di prodotto venduto necessaria a coprire i costi precedentemente sostenuti, al fine di chiudere il periodo di riferimento senza profitti né perdite.

BEP: Ricavi totali = Costi totali

$BEP = CF / (p - cv)$

CF= €49.240,00

P= €25,00

cv= €6,00

BEP= 2.591

Ciò significa che per coprire i costi derivanti dalla partecipazione al "Festival del Sile" è necessaria la vendita di 2.591 pasti di tre portate ciascuno. È quindi necessario vendere una media di 35 pasti completi al giorno, in questo caso venerdì, sabato e domenica, ossia le sere in cui DiVino Osteria Trevigiana parteciperà alla manifestazione, per arrivare al punto di pareggio.

Infine per concludere l'approfondita analisi è necessario individuare le Azioni per la concretizzazione della proposta stessa.

Innanzitutto partecipare agli incontri del progetto "Oasi d'acque e di sapori", diventarne sostenitori, ed entrare a far parte delle strutture ricettive e dei ristoranti partner di tale programma. Prendere parte ai singoli convegni appare un atto necessario, sia per stare al passo sull'evoluzione del progetto, sia come momento di condivisione di idee e pensieri, sia per rendere conoscibili le proprie proposte nello stesso momento a più istituzioni coinvolte; infine serve a fornire il proprio contributo e le proprie risorse per raggiungere un obiettivo comune.

È inoltre necessario contattare le pubbliche amministrazioni interessate al progetto, recarsi lì di persona per illustrare le possibili azioni di co-marketing e la convenienza ad essere inseriti in "Oasi d'acque e di sapori" (questa operazione può essere svolta anche durante la partecipazione ai tavoli tematici in cui sono presenti le autorità locali dei dieci comuni coinvolti, se non presenti è da attuare come specificato).

Risulta di conseguenza fondamentale contattare le altre strutture ricettive e ristorative che hanno preso parte al progetto ed unirsi in una sorta di "Consorzio dei promotori della valorizzazione del territorio trevigiano e dei frutti della sua terra". L'idea di fondo è sempre quella della cooperazione tra organismi pubblici e privati. Le operazioni che hanno successo sono quelle che vedono la partecipazione di organizzazioni diverse che si uniscono per ottenere un obiettivo comune. L'unione tra enti, siano essi pubblici e privati, permette la condivisione di risorse e di idee e consente la promozione congiunta del territorio e quindi la maggiore attrazione da parte dello stesso in un contesto vasto e dinamico come quello turistico.

5.6 CONCLUSIONE

L'ambiente rappresenta la risorsa base del turismo ed è necessario che il territorio sia sempre considerato un valore aggiunto per qualsiasi azione turistica si voglia mettere in atto e che non venga ritenuto un limite. A tal riguardo le azioni di valorizzazione e promozione territoriale non possono prescindere da questo concetto ed è necessario che siano coinvolti attori del panorama pubblico e attori del panorama privato per poter concretizzare questi avvenimenti con efficacia ed efficienza.

Il progetto "Oasi d'acque e di sapori" parte da questi presupposti per raggiungere l'obiettivo di contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio per mezzo di una rinnovata gestione delle attività relative al turismo, attraverso un miglioramento dell'organizzazione dell'offerta turistica, rafforzando le reti esistenti e creandone di nuove.

Questa si configura come una grande occasione anche per le strutture ricettive dei dieci comuni interessati dal progetto sia in termini di visibilità, potendo essere in tal modo presenti all'Expo 2015 e potendo promuoversi come destinazione turistica e attrarre più turisti, sia in termini di differenziazione di prodotto e quindi affiancando al proprio core-business offerte che spazino e che tendano a richiamare a sé anche altri segmenti di mercati.

La differenziazione del prodotto e la *governance* quindi si configurano come una scelta necessaria per le aziende che vogliono variare la propria offerta e mantenersi altamente competitive sul mercato.

È indispensabile in questo tipo di industria avere un atteggiamento aperto e avere la volontà di collaborare con forze esterne senza chiudersi nella convinzione che lavorare in autonomia sia più favorevole e meno rischioso per l'azienda. L'individuo ha necessità di agire sinergicamente con gli altri per ottenere obiettivi che da solo non riuscirebbe a raggiungere. Questo concetto è un imperativo per il settore del turismo.

L'industria dei viaggi e del turismo si configura come un settore complesso e molto competitivo caratterizzato da forti destinazioni, come le città d'arte, che hanno un ciclo di vita molto lungo, essendo dotate di forti attrattori primari, e con cui difficilmente singole città o comuni possono mettersi a paragone e competere. Queste ultime per riuscire a sopravvivere, farsi conoscere ed essere attraenti e di appeal in un panorama più ampio come quello mondiale hanno la necessità di promuoversi congiuntamente e quindi di affermarsi come destinazioni turistiche.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Casarin F. (2007), "Il marketing dei prodotti turistici – specificità e varietà", volume primo, G. Giappichelli Editore, Torino

PRODUCT DIFFERENTIATION AS A CONSEQUENCE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPANY AND ENVIRONMENT

The case of BHR Treviso and the project "Sile, oasi d'acque e di sapori"

The internship has occurred at BHR Treviso Hotel, a remarkable hotel set near the Airport Antonio Canova, the city of Treviso and the Sile river.

The hotel has wide meeting rooms, its activity is focused on MICE segment and the management has started for a while some strategies of product differentiation with the aim of attracting flows of tourism during weekends.

The attention is directed to local environment events or sports, cultural and environmental events which take place in that area.

The connection with the project "Oasi d'acque e di sapori" immediately seemed as a big opportunity for this Hotel both for visibility and for the attraction of other markets and therefore for the product differentiation.

The aim of this Project Work is to rough out a possible strategy of differentiation of the core product of BHR Hotel in relation to the generation of the project promoted by the ten districts collocated near the Sile river.

The Project Work identifies a proposal that is the opportunity for DiVino Osteria Trevigiana, the Restaurant of BHR Hotel, to take part in the Festival of Sile with a stand. The aim of this proposal is to improve the visibility of the restaurant and the fidelization of the clients. To do this I thought that would be essential to walk through necessary steps that are the definition of the purposes, the evaluation feasibility through SWOT Analysis and Break Even Point, then I analysed the actions to do for the realization of this project.

Environment is the basic resource of tourism and it's necessary that it is always considered as an added value for every tourist activities that you want to do and not a limit.

So the valorization and environmental promotion actions cannot be disconnected from this concept and it is necessary that the participants involved come from both the private and the public sector in order to realize these events with efficacy and efficiency.

Differentiation of the product and governance are therefore a necessary choice for companies that want vary their offer and remain competitive on market.

In this type of industry it is indispensable to have an open behavior and the will to collaborate with external forces without closing in the firm belief that working in autonomy is more advantageous and less dangerous for the company.

A person needs to act in a synergic way with other people to obtain purposes that he could not achieve on his own. This concept is an imperative for the tourism sector.

UN NUOVO ITINERARIO DI VIAGGIO TRA LE YURTE DEI KIRGHIZI

di *Miriam Ferraresi*¹

L'obiettivo di questo lavoro consiste nella creazione di un nuovo itinerario, per ampliare l'offerta dei viaggi proposti dal Tour Operator Harmattan, e nella sperimentazione di alcune modalità di comunicazione e promozione di esso, esclusivamente attraverso Internet.

6.1 HARMATTAN: BUSINESS MODEL E ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA

Nell'ambito delle diverse tipologie di Tour Operator, Harmattan, azienda nata nel 2001, con sede a Mogliano Veneto (TV), si presenta come un'impresa commerciale di nicchia specializzata nell'outgoing, con proposte di viaggi in località usualmente poco o per nulla interessate dal turismo; si tratta di una realtà molto piccola che si occupa dell'ideazione e programmazione di viaggi originali, fuori dai circuiti battuti, a forte valenza naturalistica ed etno-antropologica per permettere alla sua clientela di avvicinarsi con rispetto alla cultura e alla natura di un Paese, ricavandone un arricchimento personale. In figura 1 viene presentato il Business Model dell'azienda.

Secondo la filosofia di Harmattan, il ruolo del Tour Operator come mero assemblatore di servizi turistici è sorpassato: l'azienda si propone di offrire ai suoi clienti un'esperienza globale in cui gli aspetti tangibili del viaggio (alloggio, servizi aggiuntivi) sono considerati semplicemente il mezzo per vivere l'esperienza stessa. Ciò si contrappone a quanto avviene nel TO generalista, dove la struttura finisce con l'essere lo scopo del viaggio.

La proposta di Harmattan si differenzia in due tipologie di viaggio:

- viaggi "da catalogo", in cui il prodotto si configura come precostruito, con una modalità a *package* con prezzi e date di partenza prefissati. Harmattan riesce a bilanciare la rigidità di questa tipologia proponendo più itinerari in una medesima area geografica e offrendo possibilità di scelta tra più fattori di attrattiva;
- viaggi "su misura", programmati ad hoc per chi richiede un viaggio "personalizzato"; in questo caso è fondamentale la capacità da parte del Tour Operator di saper accogliere e interpretare le richieste dei clienti. È indispensabile, quindi, che i programmatori abbiano una conoscenza approfondita di tutti gli aspetti (geografia, storia, cultura,...) del Paese considerato. Questa è la caratteristica fondamentale che contraddistingue il Tour Operator di nicchia da quello di massa, dove l'offerta è altamente organizzata e standardizzata e non permette alcuna personalizzazione del prodotto.

¹ Referente aziendale: Rocco Lastella, Harmattan Tour Operator.

Un'altra caratteristica di Harmattan consiste nell'elevata specializzazione areale: sia i programmatori che i Tour Leaders sono persone particolarmente competenti riguardo all'ambiente naturale ed alla cultura dei luoghi in cui il viaggiatore viene accompagnato ed assumono un ruolo di veri e propri mediatori culturali assai rilevante nel facilitare al cliente l'apprezzamento e la comprensione dei diversi aspetti dei Paesi visitati. Emerge quindi una specializzazione di tipo divisionale, che ottimizza le conoscenze specifiche dei programmatori e dei Tour Leaders.

Relativamente all'aspetto strettamente organizzativo la qualità è garantita dalla scelta oculata dei collaboratori, sia in ufficio, per il booking, sia nelle aree da visitare.

La struttura dell'azienda è poco gerarchizzata e le diverse parti (programmatori, booking e corrispondenti) collaborano strettamente: ciò permette di erogare il prodotto seguendo attentamente tutte le fasi del processo produttivo, evitando la standardizzazione dell'offerta e garantendo al cliente informazioni corrette ed esaurienti.

6.2 CREAZIONE DEL PACCHETTO

La prima fase del progetto consiste nella scelta di una meta in linea con la filosofia e il posizionamento strategico di Harmattan. Poiché molti clienti hanno fatto richiesta al Tour Operator di un itinerario in Kirghizistan, considerate le attrattive paesaggistiche e la varietà di etnie della popolazione di questo Paese, Harmattan ha deciso di rispondere alla domanda: è stato quindi intrapreso lo studio di fattibilità di questa nuova destinazione.

Prima di tutto si è operata un'analisi dei vari aspetti del Kirghizistan, prendendone in considerazione la geografia e la morfologia, le caratteristiche climatiche e ambientali, l'ordinamento dello Stato e la popolazione, l'economia, la storia e la situazione politica, e concentrandosi sui potenziali fattori di attrattiva, sia naturalistici che storico-culturali.

Come strumento di pianificazione strategica è stata utilizzata la *SWOT Analysis*, che ci ha permesso di esaminare e valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) degli elementi caratterizzanti della destinazione.

1. Punti di forza:

- *Ambiente naturale:* il Kirghizistan si distingue per le sue attrattive naturali: dalle incomparabili vette, alte anche oltre i 7.000 m, ai molti laghi, tra cui l'Issyk-Kul, il "lago caldo", secondo bacino alpino più grande al mondo; dai verdi *jailoo*, i pascoli montani utilizzati dai nomadi in estate, alle sorgenti calde, alla flora e alla fauna autoctone.
- *Usi e costumi specifici:* la tradizione del nomadismo dei kirghizi influisce tuttora sul loro stile di vita: le abitazioni tipiche sono le yurte, grandi

tende in feltro adatte agli spostamenti, la cucina è caratteristica e permangono le tradizioni antiche, quali la passione per i cavalli e la caccia con l'aquila, come pure le lavorazioni artigianali specifiche, come quella della lana per produrre feltro, utilizzato anche nella realizzazione dei tappeti *Shyrdak*. Un ulteriore elemento caratteristico è la presenza di numerosi bazar, vivaci e colorati, che si trovano in quasi tutte le città e i villaggi del Paese.

- *Ospitalità della popolazione*: i kirghizi accolgono l'ospite con rispetto e disponibilità, rendendolo spesso partecipe delle loro attività quotidiane e offrendogli con generosità quello che hanno a disposizione.
- *Ambiente incontaminato ed esclusivo*: il viaggiatore ha l'impressione di essere un vero esploratore e gode appieno dell'autenticità e della tranquillità dei luoghi e dell'esclusività dell'accoglienza.
- *Destinazione nuova e poco conosciuta*.
- *Paradiso degli sportivi*: il Kirghizistan offre l'opportunità di praticare gli sport più svariati: alpinismo, free climbing, trekking, sci, equitazione, nuoto, canottaggio, ...
- *Accessibilità*: il Kirghizistan è l'unico stato dell'Asia Centrale ad aver abolito il visto di ingresso e per entrare nel Paese è necessario soltanto il passaporto. Inoltre il Kirghizistan è ben collegato all'Italia grazie a diversi voli giornalieri.

2. Debolezze

- *Scarsità di resti architettonici del passato*: le uniche testimonianze archeologiche ben conservate del Paese sono quelle di Tash Rabat, antico caravanserraglio della Via della Seta, e di Burana; inoltre, tra i numerosi petroglifi presenti, solo quelli di Issyk-Kul sono di facile accesso.
- *Destinazione ad elevata stagionalità*: a causa del clima freddo e dell'abbondante presenza di neve nella stagione invernale, con conseguente limitazione della viabilità, la stagione turistica va da aprile a settembre.
- *Anonimato dei centri abitativi*.
- *Destinazione difficilmente fruibile da persone con limitate capacità motorie*.
- *Scarsa accessibilità ad alcuni luoghi di interesse*.

3. Opportunità

- *Consapevolezza turistica*: nel Paese comincia a svilupparsi una consapevolezza turistica, che permette di ampliare l'offerta dei trasporti e la varietà di alloggi; l'accessibilità interna potrebbe quindi migliorare ulteriormente, riuscendo ad attrarre un maggior numero di visitatori e permettendo il collegamento ad aree che sono ora di difficile accesso.
- *Rapporto con i locali*: possibilità di incentivare e privilegiare la conoscenza e il contatto con il popolo nomade, nel rispetto della loro cultura, valorizzandone l'autentico stile di vita e le tradizioni.

- *Sviluppo di un turismo sostenibile.*

4. Minacce

- *Instabilità politica:* anche se la situazione attuale appare relativamente stabile, non bisogna dimenticare che nel corso degli ultimi vent'anni in Kirghizistan si sono verificati episodi di terrorismo e scontri inter-etnici.
- *Distruzione del patrimonio culturale:* una presenza massiccia di visitatori potrebbe portare al rischio che le usanze e le tradizioni dei nomadi kirghizi vengano strumentalizzate a scopo turistico e quindi svuotate del loro intrinseco valore o contaminate da altri elementi culturali.
- *Inquinamento e degenerazione del paesaggio:* non solo per il fattore antropico, dovuto ad un grande afflusso di turisti, ma anche per un eventuale sviluppo non intelligentemente pianificato delle strutture e delle infrastrutture necessarie all'accoglienza di un maggior flusso turistico.

Considerato l'esito positivo della SWOT Analysis, allo studio della destinazione è seguita la fase vera e propria di creazione del pacchetto. Si è delineata una possibile traccia dell'itinerario includendo i principali fattori di attrattiva e valutando i mezzi di trasporto da utilizzare negli spostamenti, i tempi delle varie attività e, di conseguenza, la durata complessiva del viaggio. In un secondo momento si è verificata la fattibilità del progetto, vagliando l'operativo aereo per l'accessibilità esterna e contattando alcune agenzie incoming kirghize per ottenere informazioni sull'accessibilità interna rispetto ai luoghi di interesse, sulle strutture, sui servizi e sui relativi costi, nonché suggerimenti riguardo ad eventuali criticità dell'itinerario.

Il prodotto finito consiste in un percorso, attuabile in 15 giorni, che prevede anche alcuni trekking, volto alla scoperta del Kirghizistan dal punto di vista paesaggistico ed etnologico; le strutture ricettive, che comprendono anche *yrte* e altre abitazioni private, favoriscono il contatto diretto con la popolazione locale.

Allo scopo di definire il prezzo di vendita del pacchetto, l'itinerario è stato inviato alle agenzie kirghize per una possibile quotazione; inoltre, per verificare la situazione attuale del mercato, abbiamo operato un'analisi della concorrenza, che ci ha permesso altresì di ottenere informazioni sulle offerte dei competitors e di rilevare i punti di forza del nostro prodotto. Tenuto conto anche degli altri costi che l'azienda deve sostenere (voli, spese di agenzia, assicurazione,...), si è attribuito al pacchetto il prezzo di vendita, per un minimo di 4 partecipanti.

Rispetto ai concorrenti la proposta di Harmattan risulta accattivante per:

- la maggior completezza dell'itinerario, che prevede tappe in tutte le aree del Paese, anche in quelle più remote e meno frequentate dal turismo; in particolare si è deciso di includere l'interessante zona sud-occidentale, che di solito viene tralasciata dagli altri Tour Operator a causa della possibilità, in realtà ormai remota, di conflitti etnici e politici;
- la varietà dell'itinerario, sia riguardo agli aspetti culturali che a quelli naturalistici;

- la possibilità di un contatto diretto e ripetuto con la popolazione e la cultura locali;
- l'ottimizzazione dei tempi: in particolare per il rientro in Italia è stata effettuata una ricerca sui voli e, conseguentemente, programmata la partenza dalla città di Osh, senza l'obbligo di rientrare a Bishkek;
- il prezzo: in linea, se non inferiore, a quello dei *competitors*.

6.3 COMUNICAZIONE E PROMOZIONE DELL'OFFERTA

L'ultima fase di questo Project Work consiste nella comunicazione e promozione del nuovo itinerario programmato: l'obiettivo è di dare ad esso la maggiore visibilità possibile.

Anziché l'usuale inserimento nel catalogo viaggi dell'azienda, è stato deciso in via sperimentale per questa nuova destinazione di intraprendere una diversa modalità di promozione, impiegando esclusivamente Internet. Alcuni vantaggi dell'utilizzo del web sono il minor costo, la possibilità di aggiornare e modificare il catalogo online, l'opportunità di monitorare gli accessi ad esso e una maggiore visibilità dell'azienda.

Per la comunicazione online del viaggio in Kirghizistan, si è scelto di servirsi di alcuni strumenti di web marketing: abbiamo individuato nel SEM (Search Engine Marketing), che permette al gestore di un sito web di ottenere traffico qualificato verso il sito stesso, la tecnica più adatta. L'applicazione di questa strategia garantisce altri vantaggi, quali il monitoraggio dei clienti, il controllo sui costi e sul budget ed un minor tempo per ottenere i primi risultati significativi. Per contenere la spesa, sono stati utilizzati servizi offerti in rete gratuitamente o a costi limitati.

Le attività SEM che abbiamo impiegato per promuovere il nostro prodotto sono:

- campagne PPC (Pay Per Click)
- e-mail marketing (DEM: Direct E-mail Marketing)
- SMO (Social Media Optimization)
- pubblicità web banner
- viral marketing (marketing virale)

I sistemi **PPC (Pay Per Click)** permettono la creazione di campagne pubblicitarie sui motori di ricerca, a fronte del pagamento, da parte dell'inserzionista, di una cifra unitaria per ogni "click" di un utente sull'annuncio (click-through rate). Harmattan, già registrato a Google AdWords, ha potuto usufruire di questa piattaforma pubblicitaria senza costi aggiuntivi, impiegando unicamente un budget minimo per i "click". La stessa campagna è stata importata anche in Bing Ads, sul motore di ricerca Yahoo, per raggiungere gli utenti che non navigano su Google.

Per quanto riguarda l'**e-mail marketing**, il TO ha inviato una newsletter ai nominativi della sua *mailing list*, utilizzando il server *mailchimp.com*, che permette l'invio gratuito di e-mail fino a 2.000 destinatari. Questo server

consente anche la tracciabilità della ricezione, necessaria per monitorare gli indicatori di efficacia della campagna.

Relativamente al **Social Media Optimization (SMO)**, si è deciso di utilizzare il Social Network *Facebook*. È stato quindi “postato” un messaggio pubblicitario riferito al nuovo itinerario, associandovi un concorso, realizzato tramite l'applicazione *Facebook Photo Contest App*, offerta gratuitamente, in cui i partecipanti sono stati invitati a votare l'immagine del Kirghizistan che preferivano, scegliendo tra una quindicina di foto.

La pubblicità **web banner** consiste nell'inserimento di un annuncio in uno spazio (*banner*) all'interno di una pagina web. È stato scelto il sito www.landpoint.it, che offre la possibilità di inserire gratuitamente quei messaggi pubblicitari relativi a viaggi che utilizzano almeno in parte, come mezzo di trasporto, il fuoristrada: in questo modo si attua un'azione di co-marketing.

Sempre riguardo alla pubblicità sui siti internet, il nuovo itinerario in Kirghizistan sarà pubblicato anche su www.viaggi.corriere.it, collegato alla rivista *Dove* del *Corriere della Sera*. A questo sito, infatti, Harmattan ha deciso di concedere la rivendita dei propri prodotti, ricavandone una percentuale.

Il **viral marketing** è una tecnica di SEM in cui ci si serve del web per far circolare notizie, foto, video, ... il materiale che risulta essere interessante viene diffuso in tempi molto brevi grazie ad una sorta di passaparola tra gli utenti. Per promuovere l'itinerario in Kirghizistan tramite questa strategia è stata utilizzata la piattaforma *Yahoo! Answers*.

Naturalmente la nuova proposta di viaggio viene presentata e promossa anche sul sito internet di Harmattan www.harmattan.it, dove è stato inserito l'itinerario completo accompagnato da alcune immagini accattivanti.

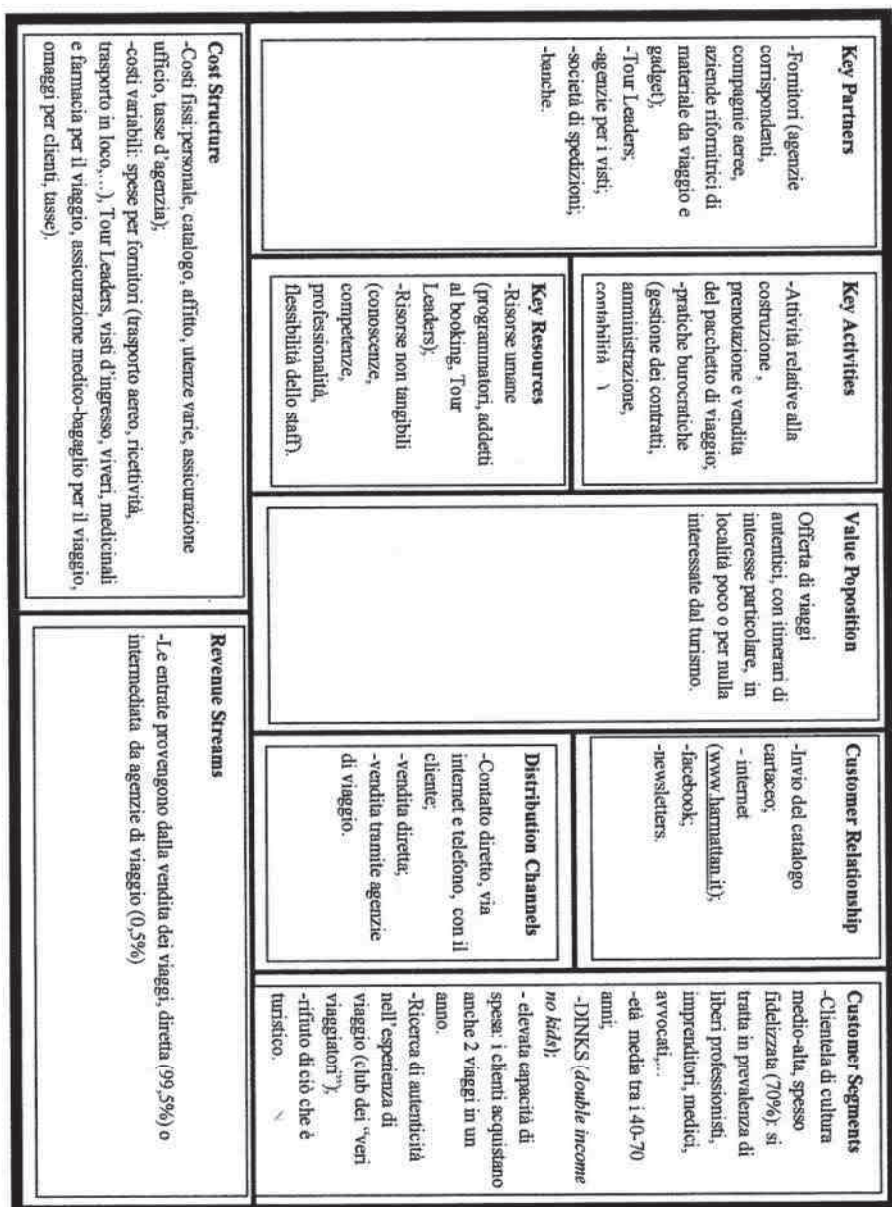
La SWOT Analysis del pacchetto effettuata a conclusione del nostro Project Work ci induce a ritenere che esso sia del tutto in linea con la filosofia di Harmattan e possa risultare accattivante per il pubblico; si può osservare che, rispetto agli altri prodotti del TO, il mark up di questo itinerario, cioè il rapporto tra il suo prezzo e il costo, si colloca nella fascia media; tuttavia non sarà possibile valutare l'effettiva incidenza del viaggio sulle vendite finché esso non sarà concretamente realizzato (a partire da maggio del 2015).

Per quanto riguarda la comunicazione e la promozione del prodotto, tutte le attività SEM previste sono state impostate, ma è ancora troppo presto anche per una prima sommaria analisi dei risultati.

Sicuramente il Kirghizistan, con la sua natura ricca che domina ancora incontrastata, il profondo silenzio degli ampi paesaggi montani, la

leggendaria ospitalità dei nomadi, attira e coinvolge il viaggiatore: riuscirà Harmattan, l'impetuoso vento africano, a soffiare anche tra le yurte?

Figura 1: Il Business Model di Harmattan Tour Operator



A NEW TRAVEL ITINERARY

Among the yurts of the Kyrgyz nomads

In the first part of this work the company Harmattan is introduced: it is a niche Tour Operator, founded in 2001 and specialised in outgoing travels, which offers trips to places usually very few or completely not affected by tourism. It is a very small company which creates and plans original and personalised travels, far from the most popular and already beaten paths and characterised by a strong natural and ethno-anthropological connotation.

The work continues with the description of the business model and of the organisation of Harmattan.

The first phase of this project deals with the creation of a new travel itinerary.

Firstly, respecting the philosophy and the strategic positioning of Harmattan, a new destination, Kyrgyzstan, has been chosen; secondly, an idea of a possible itinerary has been presented, considering the factors of attraction intended to be included, the means of transport, the timing of the various activities and, therefore, the overall duration of the trip.

Thirdly, the feasibility of the itinerary has been verified by contacting the local Tour Operators in order to obtain information on the facilities, services and their cost, as well as suggestions to solve any problem related to the itinerary and about the inner accessibility of the country; finally, the external accessibility of the destination has been verified, considering the flight availability.

Once the search for information has been completed, a first assessment of the trip is prepared.

At this point, calculating the cost of the elements which create the journey and adding them together, the total cost has been obtained and compared with the price of packages similar to those of other Tour Operators, in order to decide the basic price of sale of the new product.

Following the creation of the itinerary and the price evaluation, it has been decided to include the Kyrgyzstan tour as Harmattan's newest offer.

T

he last phase of this project consists in the communication and promotion of the new itinerary in order to increase its visibility: it has been decided to promote this destination using only the Internet: the SEM (Search Engine Marketing) is considered the most suitable technique, since it allows to aim directly at users truly interested in the offer.

The SEM activities used to promote the product are:

- *PPC (Pay Per Click) campaigns;*
- *e-mail marketing (DEM: Direct E-mail Marketing);*
- *SMO (Social Media Optimization);*
- *web banner advertising;*
- *viral marketing.*

IL BILLBOARD EFFECT

APPLICAZIONE E ANALISI SULLE

STRUTTURE DI Hnh HOTELS & RESORTS

di Francesca Filipet¹

7.1 INTRODUZIONE

Il 27 giugno 2014 il blog sul web marketing turistico bookingblog.com pubblicava un articolo dal titolo *"Il Billboard Effect per l'hotel è morto?"*² riportando quanto affermato da un altro magazine americano tnooz.com, il quale metteva in questione l'esistenza o meno del cosiddetto effetto manifesto.

Il concetto di billboard effect o effetto manifesto, fu introdotto per la prima volta nel 2009 dalla Cornell University grazie ad uno studio del Ph.D. Chris Anderson *"The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume"*³: lo studio definiva l'effetto manifesto come il registrato incremento nel numero di prenotazioni entranti dai canali di vendita diretti gestiti dall'hotel (tra cui il proprio sito web), come conseguenza della presenza dell'hotel stesso in un portale di prenotazione online come le OTAs (online travel agent). Il portale booking.com conclude il suo articolo sostenendo che, nonostante svariate voci mettano in questione l'esistenza del billboard effect, questo fenomeno effettivamente sussiste e gioca attualmente un ruolo ancora più importante che in passato. Partendo dunque da questa affermazione, ossia che il billboard effect esiste e fa sì che il numero di prenotazioni entranti dal sito web di una struttura (e dai suoi altri canali diretti) siano correlate alla presenza della struttura in portali di prenotazione online, abbiamo applicato tale concetto a due degli hotels della catena Hnh Hotels & Resorts allo scopo di studiare non solo l'esistenza o meno dell'effetto manifesto, ma anche il diverso modo di manifestarsi dello stesso per hotel che si indirizzano a target differenti di clientela. In particolare, ci siamo concentrati sullo studio dei dati relativi a due canali differenti: il sito web di ciascuna struttura ed il portale booking.com. Per questo motivo, abbiamo preso in esame un hotel che si propone come adatto alla clientela leisure e dunque turistico-vacanziera, ed uno che risponde invece alle necessità della clientela che si sposta per motivi di lavoro. Indagheremo pertanto le differenze esistenti nel manifestarsi del billboard effect per hotel leisure e per hotel business cercando di delinearne le principali diversità.

¹ Referente aziendale: Francesco Criscuolo, Hnh Hotels & Resorts

² <http://www.bookingblog.com/il-billboard-effect-per-hotel-e-morto-o-magari-no/> - 27 giugno 2014

³ *"The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume"* by PhD Chris Anderson; Cornell University Centre for Hospitality Research

Il progetto si articola in quattro capitoli, sviluppati ognuno attorno ad un tema ben preciso: nel primo, si presenta il concetto di effetto manifesto, la sua storia e gli sviluppi odierni; il secondo capitolo è interamente dedicato al gruppo alberghiero Hnh Hotels & Resorts che ha reso possibile la realizzazione del presente project work. Il terzo capitolo presenta l'analisi dei dati raccolti, mentre il quarto trae le conclusioni del lavoro.

7.2 IL BILLBOARD EFFECT

Come precedentemente detto, ci è sembrato opportuno proporre un'iniziale presentazione del concetto di billboard effect in quanto risulta essere sconosciuto a molti e poco conosciuto da molti altri. In particolare è importante sottolineare come, inizialmente, lo studio condotto dalla Cornell University (in collaborazione con Expedia) definisce l'effetto manifesto come la crescita nel numero di prenotazioni entranti dai canali di vendita direttamente gestiti dall'hotel ponendo l'attenzione soprattutto al canale website. Nonostante questa prima definizione, con il passare del tempo e la nascita di svariati altri canali di prenotazione online e di condivisione di idee, recensioni (come Tripadvisor) ed informazioni, il concetto di billboard effect e le sue applicazioni si sono ampliate, includendo quelle prenotazioni che non solo entrano dal sito internet della struttura o tramite telefono, ma anche le prenotazioni effettuate tramite email e tutte quelle che sono riconducibili alla presenza della struttura in più siti, che non sempre hanno a che fare con la sola prenotazione della camera. Pensiamo ad esempio a Tripadvisor, oppure ad un blog turistico o ancora ad un sito di car rental: questi siti potrebbero potenzialmente generare prenotazioni che possono giungere all'hotel sotto svariate forme.

Spesso se la struttura in questione è capace di catturare l'attenzione del potenziale ospite, di offrire un sito web che sia *responsive* (visualizzabile su qualsiasi dispositivo ed adattabile allo schermo dello stesso), di fornire tutte le informazioni necessarie in modo chiaro e preciso e di utilizzare gli strumenti di sconto in modo efficace ed efficiente, risulterà allora più facile indurre una qualche curiosità nella mente del navigatore del web il quale, in un futuro più o meno immediato, ricercherà la struttura in internet. Tale ragionamento ha però delle basi ben salde che partono dalla constatazione che il comportamento d'acquisto del consumatore è oggi cambiato per trasformarsi in un susseguirsi di fasi decisionali arricchite, passo dopo passo, da sempre maggiori informazioni che il potenziale ospite ha l'opportunità di ricercare.

7.3 BILLBOARD EFFECT: ANALISI SULLE STRUTTURE HNH HOTELS & RESORTS

Partendo da questi presupposti il progetto muove verso la presentazione del gruppo Hnh Hotels & Resort, catena italiana indipendente che vanta all'interno del suo portfolio ben 10 hotels, dislocati nella zona del Triveneto. Nella raccolta e nell'analisi dei dati abbiamo perciò scelto due strutture del portfolio del gruppo: l'hotel "Mare", cinque stelle situato in una nota

destinazione balneare adriatica e l'hotel "Company", struttura destinata ad una clientela che viaggia principalmente per lavoro⁴. Il metodo utilizzato per l'analisi delle due strutture è stato quello di studiare tre variabili identificative della presenza o meno di billboard effect, ossia le **visualizzazioni** della pagina dedicata alla struttura nel portale booking.com (principale intermediario online per gli hotel del gruppo) e quelle del sito web, il **tasso di conversione** e le **prenotazioni** entranti dai due canali. In particolare, la scelta è ricaduta sull'hotel destinato alla clientela leisure quale l'hotel Mare contrapposto al Company concepito invece per la clientela business. Entrambe le strutture sono state studiate per 8 settimane ciascuna: nel primo caso nel periodo luglio-agosto 2014, mentre nel caso dell'hotel business, abbiamo dedicato 4 settimane tra maggio-giugno 2014 in quanto periodo particolarmente fruttuoso per la clientela business riservando invece altre 4 settimane allo studio dei dati relativi al periodo dei famosi Mercatini di Natale. In special modo, nelle settimane che precedono il Natale, l'hotel Company cambia la sua natura di hotel business per diventare un hotel adatto ai molti turisti che visitano i Mercatini.

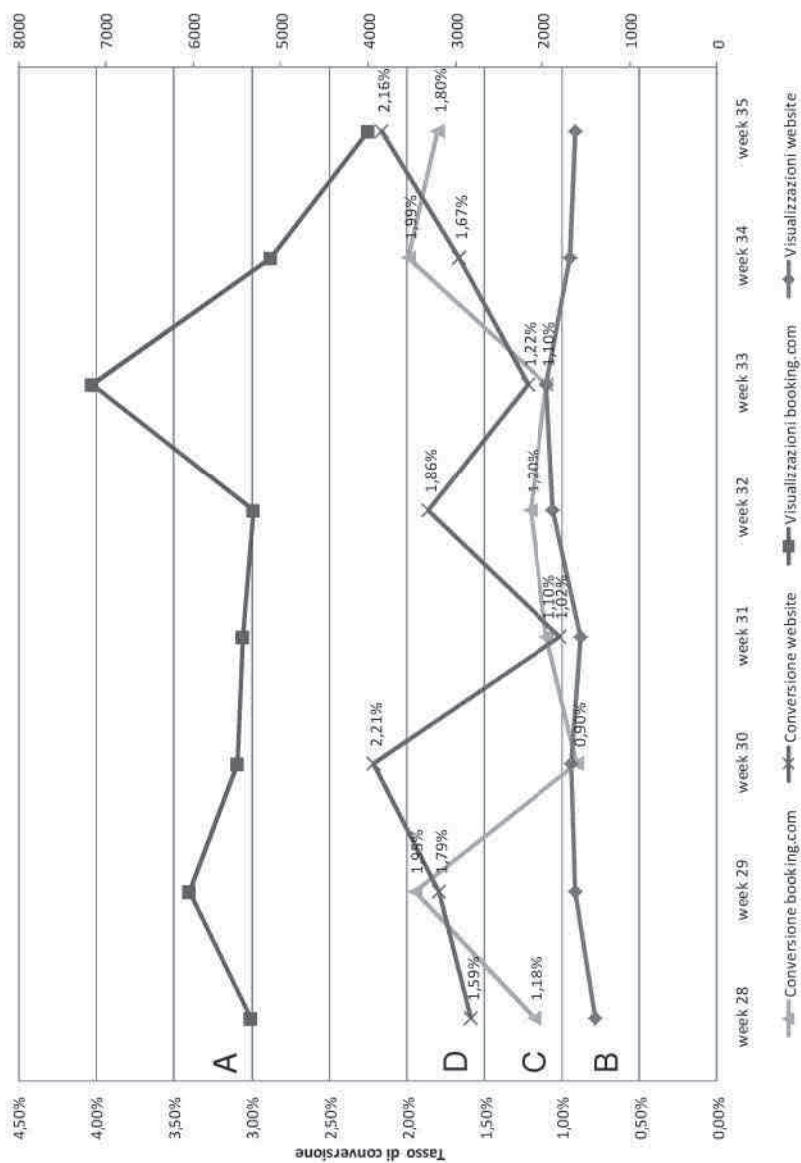
Grazie ai dati fornitici da Hnh Hotels & Resort e dal noto intermediario booking.com, siamo stati in grado di ricostruire l'andamento, su base settimanale, delle tre variabili cardine della nostra indagine. Abbiamo prima analizzato l'andamento delle visualizzazioni al sito web della struttura e quelle alla pagina dedicata nel portale OTA e successivamente calcolato il relativo tasso di conversione grazie ai dati sulle prenotazioni effettuate. Il tutto ci ha permesso in questo modo di combinare le tre variabili per meglio comprendere quale canale portava il maggior numero di visualizzazioni, il maggior tasso di conversione e che tipo di prenotazione entrava da un canale piuttosto che dall'altro.

È stato ulteriormente avvincente studiare l'effetto dell'adesione dell'hotel Mare ad un programma che booking.com offre a tutti gli albergatori suoi clienti e che consiste nel comparire, per un determinato periodo di tempo, nella prima pagina dei risultati di ricerca degli utenti: l'adesione a questo programma ha comportato per l'hotel un notevole aumento nel numero di visualizzazioni sia alla pagina in booking.com che al sito web della struttura, oltre che ad un conseguente aumento del tasso di conversione arrivato però con una settimana di ritardo.

Analizzando ulteriormente le tre variabili e mettendole in relazione tra loro con il supporto di grafici e tabelle, è stata ottenuta una rappresentazione grafica (fig. 1), che permette di mettere in evidenza e confrontare l'andamento delle visualizzazioni e del tasso di conversione per l'hotel Mare nelle otto settimane da noi prese in considerazione per la raccolta dei dati.

⁴ Il nome dei due hotel è puramente di fantasia, scelto allo scopo di proteggere il vero nome delle strutture del gruppo oggetto di analisi.

Fig. 1: Confronto visualizzazioni vs conversione



Fonte: elaborazione su dati Hnh Hotels & Resorts

Nel grafico riportato è rappresentato, come già detto, il confronto tra il numero di visualizzazioni registrate nel periodo di riferimento e relative alla pagina della struttura Mare nel portale booking.com (linea A) e quelle relative al sito web (linea B). Viene riportato anche il tasso di conversione relativo ai due canali, booking.com (linea C) e website (linea D).

Osservando attentamente l'andamento delle linee possiamo notare un notevole aumento delle visualizzazioni provenienti dal portale booking.com che raggiunge un picco nella settimana 33 e che viene riflesso in un aumento delle visualizzazioni alla pagina web nelle stesse settimane. Salta all'occhio anche l'andamento del tasso di conversione: sia quello di booking.com che quello del website, registrano un alternarsi di picchi e discese a settimane alterne. Se però osserviamo con più attenzione, scopriamo che, nella settimana 33, il tasso di conversione registra un calo per tutti e due i canali, mentre le visualizzazioni alla pagina booking.com subiscono un brusco rialzo. Ciò che è ancora più curioso è quanto accade nella settimana successiva, quando le visualizzazioni diminuiscono ma i tassi di conversione aumentano. Ciò che si verifica potrebbe essere definito come un "ritardo" che fa sì che un aumento di visualizzazioni porti ad un aumento di conversione, che però si verifica solo nella settimana successiva.

Eseguito lo stesso tipo di analisi sull'hotel business, abbiamo confrontato quattro settimane "corporate" con quattro settimane "leisure" per scoprire delle notevoli differenze tra le due strutture. In particolare, per l'hotel Company risulta molto più marcato l'assunto "maggiori visualizzazioni online, maggiore tasso di conversione", sia per il periodo corporate che per quello dei Mercatini di Natale. Nonostante ciò, probabilmente a causa della natura stessa della struttura, i due canali da noi scelti registrano performance migliori nei periodi in cui l'albergo ospita la clientela che si sposta per motivi di lavoro, riportando entrambi dei tassi di conversione di gran lunga maggiori rispetto a quelli rilevati nel periodo leisure.

È doveroso ricordare che i dati e le rispettive analisi sono state condotte in periodi nei quali il gruppo Hnh ha assicurato, come è sua prassi, il rispetto della parity rate per tutti i portali online e portato a compimento tutte le azioni necessarie al rispetto delle 7 C di booking.com, ossia:

- 1) garantire costante disponibilità di camere e tariffe;
- 2) tenere sotto controllo il tasso di conversione;
- 3) mantenere al minimo il numero di cancellazioni (che può peggiorare il ranking nella pagina OTA);
- 4) garantire la correttezza dei pagamenti;
- 5) stabilire una percentuale di commissione;
- 6) avere tariffe competitive;
- 7) fornire contenuti adeguati e completi.

Infine, analizzando ulteriormente le tre variabili sopra citate, abbiamo registrato le seguenti annotazioni che, per praticità, raccogliamo in otto punti:

1. il sito web è un asset fondamentale per entrambe le strutture, ma il ruolo predominante lo svolge quello della struttura business in quanto caratterizzato da un maggior tasso di conversione rispetto a quello dell'hotel leisure nel periodo preso in considerazione per l'analisi dei dati;

2. negli hotel leisure, in sito web è preferito per la prenotazione di soggiorni brevi o comunque al di sotto di 5.5 notti – per soggiorni più lunghi booking.com risulta essere preferito;
3. il tasso di conversione riporta trend differenti per i diversi canali: quello di booking.com rimane sufficientemente stabile nei periodi analizzati per entrambe le strutture, mentre quello del sito web subisce maggiori oscillazioni (soprattutto per l'hotel business nel periodo dei Mercatini di Natale);
4. per entrambe le strutture, il sito web riporta tassi di conversione maggiori di quelli del portale booking.com;
5. per l'hotel della destinazione adriatica, un aumento di visualizzazioni alla pagina booking.com comporta sì un aumento del tasso di conversione, ma questo si verifica con uno “sfasamento” di una settimana rispetto all'aumento delle visualizzazioni;
6. spesso partecipare ad iniziative proposte dalle OTA per avere maggiore visibilità porta maggiori visualizzazioni ed un conseguente aumento del tasso di conversione (seppur a volte non immediato);
7. spesso i tassi di conversione da booking.com e da website mostrano trend opposti se osservati nello stesso periodo: nelle settimane in cui uno dei due subisce un aumento, il secondo subisce calo;
8. in generale, ad un aumento delle visualizzazioni alla pagina dedicata in booking.com segue un aumento del tasso di conversione dal sito web della struttura, soprattutto per l'hotel business.

7.4 CONCLUSIONI

Le osservazioni sopra indicate ci portano a concludere che, per i due hotel della catena Hnh Hotels & Resort analizzati nel presente project work, il billboard effect esiste e permette alle strutture di avere un maggiore numero di prenotazioni provenienti non solo da sito web ma anche tramite telefono ed email (tramite CRO) che permettono così di contenere la dipendenza dalle OTA, senza comunque mai del tutto eliminarla.

L'impatto positivo del billboard effect per le strutture di Hnh risiede anche nelle scelte strategiche di web marketing, nella costruzione del sito web della struttura e nelle politiche di pricing attuate, consentendo così un efficiente utilizzo degli strumenti di sconto e di prenotazione anticipata.

Risulta comunque fondamentale non dimenticare la natura della propria struttura: se la struttura si indirizzerà ad una clientela leisure oppure se il suo target sarà rappresentato da ospiti che si muovono per lavoro, saranno necessarie scelte strategiche differenti e dunque un diverso approccio al billboard effect. Inoltre dobbiamo sempre considerare “da dove” le prenotazioni arrivano e “cosa” può aver spinto l'ospite ad utilizzare un canale piuttosto che un altro: capire le esigenze e le scelte della clientela permette all'albergatore di comprendere come meglio sfruttare il billboard effect facendolo diventare non più un effetto “subito” in modo passivo ma al contrario, uno strumento su cui far leva.

BILLBOARD EFFECT

Case study Hnh Hotels & Resorts

The Billboard Effect was first introduced by Cornell University in 2009 when Ph.D. Chris Anderson published an interesting article titled "The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume" the findings of which were surprising: Anderson introduced for the first time the concept of the billboard effect to be intended as the boost in direct reservation volume coming from the hotel's own distribution channels (including its website) due to the fact that a hotel was selling its rooms on an online travel agent website (OTAs).

Based on the assumption that there is a billboard effect, this concept has been applied within the analysis of the reservations trends of two hotels belonging to the Italian company Hnh Hotels & Resorts. Starting from website reservations volume data, the aim was to analyse how a billboard effect works and whether it could also depend on different customers' targets: leisure tourists and business guests.

Given the hotel portfolio, the first hotel taken into account was a the one located in a famous Adriatic seaside resort while the second one was a modern business hotel. The hotels were analyzed taking into consideration three main variables that could indicate the occurrence or not of a billboard effect – website and booking.com views, conversion index and reservation volume of the two channels. Data were collected on an 8 week basis.

The analysis showed that, specifically for the two hotels taken into consideration, the billboard effect exists and allows the company to improve the number of direct reservations received not only through the property website but even through email and phone calls, also allowing the hotels to keep under control their dependence on OTAs.

The success of the billboard effect in Hnh hotels lays in the way in which the company approaches its strategic decisions concerning web marketing campaigns, how the website is structured and managed and the pricing policies resulting in a proper use of sale and early booking promotions. However it is always fundamental not no forget the real nature of the structure we are analyzing: whether it is going to be a leisure hotel or a business one, we should always remember that we will need different strategies to meet different needs.

An in depth knowledge of customers' needs and profiles helps control the billboard effect rather than being subjected to it, this is what the company should concentrate on in order to be able to influence the billboard effect and use it in a strategic perspective

FINGER TIPS

APP PER EVENTI ENOGASTRONOMICI: UN'OPPORTUNITÀ PER IL TURISMO IN ITALIA ADATTAMENTO A BAROLO & FRIENDS, EVENTO A CURA DI IDEAZIONE SRL

di Eleonora Pozzi¹

8.1 INTRODUZIONE

L'Italia con la sua cultura, l'antica storia, il paesaggio e l'enogastronomia costituisce una meta di viaggio affascinante e desiderata. Tuttavia, le prestazioni dei servizi turistici di alcune località non riescono a valorizzare pienamente le potenzialità delle risorse paesaggistiche e culturali a disposizione e si caratterizzano per una generale mancanza di una strategia digitale per il comparto turistico². Per tale ragione, è fondamentale implementare un'offerta turistica che non prescinda dal mondo del web e del mobile, rafforzata dagli elementi di "italianità" che maggiormente sono in grado di persuadere il turista a scegliere il Bel Paese come destinazione per i suoi viaggi. FingerTips è stata progettata per tentare di colmare questa lacuna, contribuendo a creare una sinergia tra tradizione e modernità, il settore enogastronomico e quello turistico.

8.2 CONTESTO AZIENDALE: IDEAZIONE SRL

Ideazione Srl da venti anni si occupa di sviluppo turistico e marketing territoriale. Collocata ad Alba, l'azienda si è sviluppata insieme al territorio delle Langhe, dove il turismo si è affermato nel corso del tempo con una forte connotazione enogastronomica. Seguendo il trend, l'impresa si è dunque specializzata nei settori turistico ed agroalimentare. Ideazione è suddivisa in cinque comparti, che in relazione alla capacità di generare valore possono essere così elencati: Organizzazione eventi, I Cannubi Tour Operator, Progetti e consulenze, Formazione, Promozione e comunicazione.

Focus: il settore Organizzazione eventi

In questo elaborato si è deciso di focalizzarsi sul settore Organizzazione eventi, che offre consulenze e servizi personalizzati per promuovere e incentivare la commercializzazione all'estero delle eccellenze agroalimentari Made in Italy, in un'ottica di valorizzazione dei prodotti e delle peculiarità culturali e paesaggistiche del territorio italiano.

¹ Referente aziendale: Irene Fantozzi, Ideazione Srl

² Garau C. (2014), *From Territory to Smartphone: Smart Fruition of Cultural Heritage for Dynamic Tourism Development*. Planning Practice & Research. Sito ufficiale www.tandfonline.com Consultato il 15 luglio 2014

I clienti della divisione sono rappresentati da consorzi di tutela e consorzi di produttori vitivinicoli e alimentari, oltre che dai singoli produttori di food & wine. Ciò nonostante, essendo l'azienda localizzata nelle Langhe, sito recentemente iscritto nella lista del patrimonio mondiale dell'UNESCO come "*Paesaggio vitivinicolo di Langhe-Roero e Monferrato*", i committenti si identificano soprattutto in produttori e consorzi vinicoli locali.

8.3 FINGERTIPS: APP PER EVENTI ENOGASTRONOMICI

Partendo dall'osservazione e dall'analisi dei comparti di Ideazione, l'intuizione è stata quella di progettare un'applicazione per iniziative enogastronomiche, capace di far leva sulla vetrina degli eventi all'estero del settore Organizzazione e creare un bacino di clienti per il T.O. I Cannubi.

La praticità dell'applicazione si riflette nel nome e nel logo³, in quanto in inglese con il termine *finger tips* si indica la punta delle dita, parte anatomica utilizzata per selezionare le icone sullo schermo dello smartphone; il concetto è proprio quello di avere una cartina completa, ricca di informazioni sui produttori incontrati agli eventi e, ironicamente, "a portata di dito". Inoltre, *tips* nella lingua anglosassone significa "suggerimenti", dunque le proposte che si potranno ottenere dalle opinioni di esperti di prodotto e dai commenti Facebook degli appassionati.

L'applicazione è rivolta ai consorzi di tutela e di produttori agroalimentari, associazioni di viticoltori, ma anche agli stessi organizzatori e ai tour operator. Tuttavia, siccome il principale cliente e partner di Ideazione è il Consorzio I Vini del Piemonte, il progetto sarà inizialmente applicato allo stesso e ne verrà ipotizzato il lancio durante il Barolo & Friends di Copenhagen, appuntamento dedicato al Piemonte e ai suoi vini.



FINGERTIPS

I contenuti

Una volta scaricata FingerTips su smartphone o tablet, gli utenti potranno registrarsi con la propria email o account Facebook, quindi si aprirà la pagina di benvenuto ed appariranno le seguenti voci:

- Eventi
- I miei prodotti preferiti
- Prenota il tuo viaggio
- Area riservata

Eventi

Grazie a questa sezione si può avere accesso a tutte le informazioni riguardanti gli eventi enogastronomici ed i rispettivi espositori, quindi le attività e i laboratori proposti, i prodotti, ma anche le attrazioni turistiche che caratterizzano il territorio delle aziende partecipanti.

³ Elaborazione grafica del logo a cura di Enrico Montecchi

Nella prima schermata sono disponibili dei filtri con menù a tendina che permettono di individuare l'evento desiderato ed iniziative future, dando modo all'utente di acquistare i biglietti via mobile.

FingerTips consente di visualizzare i produttori partecipanti ad uno specifico appuntamento in una mappa digitale raffigurante la disposizione degli stessi presso i rispettivi stand. Oltre all'elenco dei prodotti portati in degustazione e messi in evidenza, per ogni espositore è disponibile la lista completa delle eccellenze enogastronomiche prodotte, che potranno essere ordinate attraverso l'applicazione. Tutti i prodotti sono accompagnati da schede organolettiche elaborate da esperti di prodotto e da un link che rimanda alla pagina Facebook dell'evento, dove poter esprimere il proprio apprezzamento con i "Like button". Inoltre, l'app mette a disposizione informazioni relative a luoghi e attività interessanti nei pressi della località in cui risiedono i produttori, grazie ad una mappa che localizza l'azienda desiderata rispetto gli attrattori presenti nelle vicinanze.

I miei prodotti preferiti

Nel contesto di un evento fieristico spesso i visitatori rischiano di dimenticare il nome di un prodotto particolare o di perdere il biglietto da visita di un espositore interessante. FingerTips viene incontro a queste problematiche grazie alle opzioni "Like" e "Ordina".

A differenza di molte aziende, i "Like button" di Facebook sono qui utilizzati per la creazione di un'agenda digitale di eccellenze enogastronomiche personalmente selezionate dall'utente. Tale attività è inoltre funzionale al processo di acquisto, in quanto consente al visitatore di rintracciare rapidamente gli alimenti o i vini maggiormente apprezzati e di ordinarli tramite l'applicazione.

Prenota il tuo viaggio

L'opzione "Prenota il tuo viaggio" dà accesso ad una finestra in cui scegliere se procedere all'acquisto di un pacchetto o prenotare un viaggio personalizzato, entrambi comprendenti degustazioni e visite presso le aziende che hanno preso parte agli eventi all'estero.

I viaggi "tutto compreso" creati dal Tour Operator I Cannubi possono prevedere la visita ad uno o più produttori tra quelli che hanno partecipato all'appuntamento di promo-commercializzazione, oltre ad altre attività culturali legate al territorio. Una volta selezionato il pacchetto, l'utente può procedere direttamente all'acquisto tramite carta di credito.

Nel caso in cui invece si desideri visitare una o più aziende specifiche, il percorso da seguire è quello dei tour personalizzati. Visualizzando i produttori d'interesse appare una lista dei luoghi da "Scoprire", i prodotti da "Gustare", i luoghi dove "Dormire" e le "Attività ed eventi" locali a cui partecipare. Selezionando i servizi/le attività desiderate si contribuisce alla compilazione di un form che viene inviato a I Cannubi, dopodiché il tour operator provvederà a contattare l'utente per una proposta di tour ad un prezzo forfettario, costruita sulla base degli elementi prescelti.

Area riservata

Gli eventi del settore Organizzazione sono rivolti sia ai consumatori finali che ai professionisti, dunque si è pensato di istituire una sezione all'interno di FingerTips dedicata agli operatori del settore, a cui essi possano accedere attraverso l'inserimento della partita IVA.

Il servizio rivolto ai professionisti si differenzia per l'ottimizzazione dei percorsi di rintracciamento dei prodotti, che con poche selezioni consente di giungere alla scheda d'interesse. Anche in questo caso ad ogni bottiglia viene accostato un Like Button che funge da marcatore per la costituzione di un elenco dei vini più apprezzati, mentre la descrizione organolettica dei prodotti è accompagnata da una scheda tecnica relativa ai processi di produzione. Infine, è possibile ordinare la quantità di vino desiderata e verificare lo stato di avanzamento dell'ordine direttamente sull'applicazione.

Sviluppare e gestire l'applicazione: i costi

In seguito alla creazione dei contenuti, si ipotizza di rivolgersi ad un'agenzia esterna composta da un programmatore, che si occupi dei codici di programmazione, e da un designer incaricato della creazione grafica dell'interfaccia. Il responsabile del progetto sarà invece una persona facente parte del team di Ideazione.

Grazie agli strumenti messi a disposizione sui website delle aziende Kinvey⁴ e Tusnua Designs⁵, specializzate nello sviluppo di applicazioni, si è elaborato un preventivo per lo sviluppo di un'app personalizzata, il quale è risultato tra i 45.000 e i 50.000 €. Ulteriori costi dovranno essere considerati per il mantenimento dell'app.

Per quanto riguarda la gestione e lo smistamento delle prenotazioni di vino presso le numerose cantine, i responsabili di Ideazione dovranno determinare se reperire le risorse umane in *outsourcing* o in alternativa impiegare i propri dipendenti. La strutturazione dei pacchetti e le richieste di tour personalizzati verranno invece gestiti dal personale dei Cannubi.

I Revenue streams di FingerTips

FingerTips è pensata come app *open source* per consumatori finali ed operatori del settore. I ricavi derivano quindi da coloro che traggono vantaggio dai servizi di promozione e distribuzione di FingerTips, che inizialmente saranno gli associati del Consorzio I Vini del Piemonte, I Cannubi, le strutture ricettive e ristorative. I *revenue streams* di FingerTips possono essere identificati nelle seguenti voci:

- Vendita dell'applicazione al Consorzio I Vini del Piemonte per gli eventi di promo-commercializzazione;
- Fee annuale per i produttori che desiderano mantenere i servizi dell'applicazione anche dopo l'evento;
- Vendita dei pacchetti "tutto compreso" e viaggi ad hoc;
- Servizio di promozione per le strutture ricettive e ristorative.

⁴ Kinvey's App cost estimator, Kinvey. Sito ufficiale www.kinvey.com. Consultato il 10 settembre 2014.

⁵ How much to make an app?, Tusnua Designs. Sito ufficiale www.tusnuadesigns.net. Consultato il 10 settembre 2014.

8.4 PROPOSTA DI APPLICAZIONE AL BAROLO & FRIENDS EVENT

Il Barolo & Friends Event è organizzato dalla Strada del Barolo e grandi vini di Langa in collaborazione con il Consorzio I Vini del Piemonte e ha lo scopo di valorizzare i prodotti enologici e gastronomici piemontesi, promuovendo il Piemonte come terra di eccellenze enogastronomiche. Il B&F è un evento itinerante consolidato soprattutto in Danimarca e Svizzera, suddiviso in molteplici e differenti sessioni per operatori del settore e *wine lover*, che durante le iniziative incontrano i produttori, prendono parte a seminari e workshop con degustazioni.

I questionari distribuiti durante gli appuntamenti a Copenhagen delineano un visitatore appartenente ad una fascia d'età adulta e di genere maschile, profilo che rispecchia quello del turista enogastronomico presentato da Croce e Perri ne *Il turismo enogastronomico*⁶.

FingerTips al Barolo & Friends di Copenhagen

I traguardi che ci si pone di raggiungere durante il lancio di FingerTips sono i seguenti:

- implementare una promozione efficace per far conoscere e scaricare l'app al maggior numero di partecipanti;
- migliorare l'esperienza di consumatori finali e professionisti durante l'evento, fornendo informazioni mirate sui prodotti (schede organolettiche e tecniche) e sui laboratori;
- permettere ai visitatori di testare un nuovo ed innovativo strumento per ordinare il vino;
- fornire informazioni dettagliate sulle attrazioni turistiche che circondano i produttori di interesse, persuadendo gli utenti a prenotare viaggi creati ad hoc o acquistare pacchetti "tutto compreso", attraverso un nuovo canale di distribuzione.

La promozione prima di tutto

Il Barolo & Friends di Copenhagen sarà l'occasione di lancio per FingerTips, dunque la promozione dell'app dovrà essere attuata in diversi momenti. Nei giorni precedenti alla data dell'evento sarà inviato un messaggio promozionale indirizzato agli iscritti all'appuntamento, e sarà pubblicato un comunicato stampa sul sito del Barolo & Friend Event e in alcune riviste dei settori turistico ed enogastronomico. Un breve incontro sarà organizzato per spiegare agli espositori le caratteristiche dell'app, al fine di incentivarli a farsi primi promotori di FingerTips.

Durante l'evento il logo dell'applicazione verrà apposto all'entrata e al banco di ogni produttore.

Inoltre, presso il desk informativo dedicato all'app saranno messi a disposizione alcuni gadget, mentre il desk di promozione turistica avrà il compito di promuovere le offerte relative ai viaggi distribuiti tramite l'applicazione. Nella fascia oraria riservata ai professionisti, un appuntamento agroalimentare sarà dedicato alla presentazione di FingerTips.

⁶ Croce, E., Perri, G., *Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio, territorio*, Milano, Franco Angeli, 2008.

Infine, considerando che i servizi dell'app sono in parte legati a Facebook, si può auspicare nella formazione di una comunità che avvii argomenti di discussione relativi all'evento.

I servizi per l'evento

L'applicazione potrà essere utilizzata sin dal periodo antecedente l'evento per acquistarne il biglietto. Nel corso dell'appuntamento, FingerTips fungerà invece da bussola per orientarsi tra gli stand e, per ogni produttore, fornirà informazioni relative alla produzione totale, evidenziando gli elementi portati in degustazione. Una volta assaggiati i prodotti desiderati e averne letto le caratteristiche organolettiche (e tecniche, se si tratta di un professionista registrato con partita IVA), si può apporre il proprio "like". Il *Like button* servirà per condividere le proprie opinioni su Facebook, o semplicemente per compilare una lista dei vini più apprezzati dall'utente.

Il visitatore potrà inoltre verificare le informazioni relative ai workshop o alle cene e la lista dei prodotti assaggiati; anche in questo caso sarà ugualmente possibile utilizzare l'opzione "like".

Per ogni produttore, il partecipante potrà visualizzare l'area geografica in cui si trova la sua azienda e le relative attrazioni turistiche, dunque, decidere se prenotare un viaggio tutto compreso o inviare il form a I Cannubi per una proposta di viaggio personalizzata.

Gli operatori del settore potranno disporre di un'area dedicata attraverso la quale poter prenotare il vino, avere una lista delle cantine maggiormente apprezzate ed un elenco dei rispettivi prodotti con relative schede organolettiche e tecniche.

Infine, oltre a migliorare l'esperienza del visitatore durante il Barolo & Friends, FingerTips diviene uno strumento per acquistare viaggi "tutto compreso" o richiedere la consulenza del tour operator I Cannubi per un'esperienza creata su misura. Il servizio è rivolto anche a professionisti e giornalisti, che potranno richiedere la progettazione di un itinerario alla scoperta di produttori nuovi o già incontrati.

8.5 CONCLUSIONI: RISVOLTI PER IDEAZIONE E PROSPETTIVE FUTURE PER FINGERTIPS

Il valore aggiunto di FingerTips può essere riassunto con il termine sinergia. L'applicazione, oltre a congiungere il mondo scientifico con quello rurale, si propone di far leva su un unico bacino per combinare diversi servizi, utili sia per eventi B2C che B2B, e diversi settori di attività.

Il progetto presentato in questo elaborato ha lo scopo di delineare i contenuti e le principali funzioni di FingerTips. L'auspicio è quello di concretizzare il progetto ed espandere i confini dell'applicazione al di là della regione Piemonte, proponendo FingerTips ad altri consorzi, associazioni, tour operator, organizzatori di eventi, creando nuove sinergie volte alla promozione delle eccellenze enogastronomiche e del territorio italiano.

FINGER TIPS

App for wine&food events: an opportunity for tourism in Italy Adaptation to the Barolo & Friends Event by Ideazione S.r.l.

Considering the business environment of Ideazione S.r.l., it was conceived the idea of FingerTips: mobile and tablet application for wine&food events.

The added value of Fingertips can be expressed by the term synergy. The application connects the world of technology with that of rural reality; moreover, it is proposed to leverage a single consumer base to combine several services useful for both B2C and B2B events, and different business sectors. In particular, Fingertips has been designed to take advantage of the opportunities provided by the promotional events of the company, to create a synergy between the Event Organization sector and I Cannubi Tour operator. The cooperation between the two divisions is focused on building a more complex, diverse and complete tourism offer, with the potential to implement a positive impact on both sectors.

The application's name and logo reflect its use functionality. As a matter of fact, the term fingertips indicates the anatomical part used to select icons on the screen of smartphones; the idea is to have a map rich in information on food & wine producers participating to the promotional events and, ironically, "at your fingertips". In addition, it offers many "tips" through the Facebook social service, therefore proposals and opinions from product experts and wine lovers.

The application is addressed to producers associations, tour operators and also event organizers. However, as the major customer and partner of Ideazione is the Consorzio I Vini del Piemonte (Piedmont Wines Consortium), the project will initially be applied to the association. For this reason, the launch of the application is supposed to take place during the Barolo & Friends held in Copenhagen, an event dedicated to Piedmont and its wines.

The project presented in this paper aims to outline the content and the main functions of the application Fingertips. However, the app realizations requires a programmer, a designer and an additional person to take charge of coordinating the activities. The hope is to put the project into effect and expand the application beyond the boundaries of the Piedmont region, suggesting it to other consortia, associations, tour operators and event organizers. Finally, FingerTips' objective is to create new synergies aimed to the promotion of food & wine excellences and the Italian territory.



GLI AUTORI

Marta Masè - mtourism@unive.it

Tutor Master in Economia e Gestione del Turismo

Federica Montaguti - mtourism@unive.it

Ricercatore senior Ciset e coordinatore Live Project Master in Economia e Gestione del Turismo

Ilaria Aguiari - ilaria.aguiari@yahoo.it

Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia

Laurea in Diritto dell'economia e governo delle organizzazioni - Università degli Studi di Padova

Gloria Bonato – glo.bonato@libero.it

Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia

Laurea in Scienze internazionali e diplomatiche - Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

Milena Corrias – mile87@tiscali.it

Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia

Laurea in Mediazione linguistica - Università degli Studi di Sassari

Chiara De Girolamo – chiara_degirolamo@yahoo.com

Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia

Laurea in Lingue e tecniche per l'informazione e la comunicazione - Università Cattolica del Sacro Cuore

Miriam Ferraresi – miriam.ferraresi@hotmail.it

Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia

Laurea in Conservazione dei Beni culturali - Università Ca' Foscari Venezia

Laurea Magistrale in Scienze dell'Antichità: letteratura, storia e archeologia - Università Ca' Foscari Venezia

Francesca Filipet - francyfilipet@hotmail.it

Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia

Laurea in Economics and Management - Università Ca' Foscari Venezia

Eleonora Pozzi – eleonora-pozzi@hotmail.it

Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia

Laurea in Scienze Gastronomiche - Università degli Studi di Scienze Gastronomiche Pollenzo

Finito di stampare
da
Centro stampa L'Artegrafica di Zaia P. e C. Snc
Casale sul Sile (TV)

Ottobre 2014



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

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