



European Union
European Regional Development Fund



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

SardegnaRicerche 

L'ISOLA CHE NON C'E'

VALUTAZIONE E VALIDAZIONE DEL POTENZIALE DI IMPRESA

Settore Turismo

*A cura di Romano Toppan – Auditor dei Sistemi di Qualità nel Turismo – Consulente
del Consorzio CARTESIO e di BNL MULTISERVIZI*

2000

1. Introduzione :

Dopo una accurata rilevazione sulle caratteristiche delle imprese turistiche che hanno aderito al Programma denominato L'ISOLA CHE NON C'E', il documento qui presentato intende verificare sul campo, attraverso alcuni indicatori chiave, le potenzialità e la presenza sintomatica di fattori critici di successo di tali imprese.

Lo scenario a cui questa analisi fa riferimento è quello relativo ad alcune macro-tendenze in atto nel settore turistico, che ne configurano il futuro prossimo e che costituiscono l'ambiente competitivo sul breve e medio periodo :

- ❖ LA QUALITA' : il riferimento è al *must* ormai consolidato nel sistema competitivo delle imprese (di ogni tipologia e di ogni settore) di adozione dei sistemi di qualità, con le relative metodologie (centralità del cliente, miglioramento continuo, rapporto qualità / prezzo ecc.)
- ❖ LA TELEMATICA : l'accelerazione che l'accesso on line sta acquistando a livello mondiale nell'acquisto di beni e di servizi, espone ogni impresa, per quanto situata in angoli remoti della terra, ad una rintracciabilità ben definita e pienamente comparabile.

La verifica sul campo intende utilizzare degli strumenti il più possibile coerenti con questo scenario, per validare le pratiche di gestione congrue e suggerire eventuali azioni correttive e preventive, per disporre le imprese partecipanti al programma a organizzare le proprie risorse e le proprie potenzialità nel modo più appropriato e convincente possibile.

A tale scopo, ci siamo avvalsi di alcune linee-guida che scaturiscono dai criteri più decisivi e cruciali dei sistemi di qualità, soprattutto nella versione che sta per essere collaudata delle norme VISION 2000.

Per le parti fondamentali di questo strumento, si fa riferimento a indagini e ricerche sperimentali che come Auditor dei Sistemi di Qualità ho collaudato con un numero notevole di imprese, soprattutto alberghiere, tra il 1995 a oggi, identificando i punti deboli più diffusi nel settore e i punti di forza.

Lo strumento adottato mira soprattutto a tracciare una fisionomia il più possibile corretta e realistica di questa SWOT ANALYSIS, cercando di separare il destino futuro delle imprese in questione dalla loro percezione " presunta " di posizionamento di mercato per portare il management verso una consapevolezza critica del posizionamento " effettivo " e a una visione il più possibile trasparente e veridica..

2. Metodologia e strumenti adottati :

La metodologia : si ispira agli orientamenti o linee-guida della norme UNI EN 30011, prima, seconda e terza parte. E',ovviamene, un approccio puramente indicativo e non esaustivo, quasi un "tracciato" di stimolo per ulteriori processi in progress.

Si tratta di un esame indipendente per iniziare a determinare se le attività svolte e i risultati ottenuti sono in accordo con la strategia congruente allo scenario e se quanto predisposto viene attuato efficacemente e risulta idoneo al conseguimento degli obiettivi attesi, in particolare all'obiettivo essenziale che è **lo sviluppo durevole** dell'impresa e la sua crescita nel sistema competitivo.

Non è pertanto una attività di controllo o di sorveglianza , ma l'inizio di una vera e propria consulenza per il miglioramento e lo sviluppo del potenziale.

L'osservazione avviene con la presenza diretta dell'auditor nell'impresa, attraverso :

- ❖ Una registrazione e documentazione di elementi tipici e caratteristici rilevabili in forma di osservazione partecipata
- ❖ Una valutazione di alcune evidenze oggettive (informazioni, documenti, tecnologie...) che saranno disponibili durante la visita
- ❖ Colloqui mirati e indicativi non solo con la direzione e/o l'imprenditore, ma anche con alcuni collaboratori scelti casualmente dall'Auditor durante la visita.

Gli strumenti : ogni osservazione, valutazione di evidenza oggettiva, colloquio, troverà adeguata documentazione e registrazione in una griglia , predisposta in modo tale da stabilire allo stesso tempo la possibilità di apprezzare gli aspetti qualitativi e di graduare tali aspetti su una scala Likert a 5 livelli , che prevede il raggiungimento di un livello minimo di coerenza complessiva dell'impresa con le attese del sistema competitivo attuale e futuro.

3. La griglia di validazione :

La griglia di validazione è elaborata per raccogliere e registrare su scala Likert le conclusioni indipendenti dell' Auditor rispetto agli indicatori prescelti.

Tali indicatori non esauriscono, ovviamente, tutte le caratteristiche che il potenziale delle imprese esprime e neppure tutti gli eventuali limiti che tali imprese manifestano o contengono.

Si tratta di una " scelta " ragionata, che circoscrive l'analisi, per economia di tempo e rapidità di azione, ad elementi e fattori che l'esperienza collaudata suggerisce come particolarmente "sensibili" e risolutivi ai fini dell'intervento che il Programma L'ISOLA CHE NON C'E' si attende di conseguire e che, in ogni caso, sono considerati i presupposti irrinunciabili di una strategia competitiva, secondo quanto è suggerito dallo scenario, come già detto,.

3.1. Fattore critico n.1 = potenziale dell'impresa turistica rispetto alla matrice job/skills della imprenditorialità del titolare e/o del management nel nuovo contesto economico e sociale.

SKILLS TRASFERIBILI	0	1	2	3	4
1. GESTIONE DI SE STESSI :					
1.1. CHIAREZZA E CONSAPEVOLEZZA DEI VALORI PERSONALI E AUTOSTIMA					
1.2. IMPOSTAZIONE DI OBIETTIVI PERSONALI, DI UN PROGETTO DI VITA					
1.3. GESTIONE ADEGUATA DEL TEMPO E DEI COMPITI - ETICA DELLA RESPONSABILITA'					
1.4. SAPER VALUTARE LE PROPRIE PRESTAZIONI CON LO STIMOLO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO					
2. STILE DI APPRENDIMENTO CONTINUO					
2.1. CAPACITA' DI APPRENDERE SIA IN MODO AUTONOMO CHE IN COOPERAZIONE CON ALTRI					
2.2. CAPACITA' DI UTILIZZARE GLI STRUMENTI DI INFORMAZIONE : TESTI, IMMAGINI, SEGNALI, FONTI DOCUMENTALI, SCHEDE TECNICHE ECC.					
2.3. CAPIRE IL PROPRIO STILE SPECIFICO E PERSONALE DI APPRENDIMENTO (ATTIVISTA, RIFLESSIVO, TEORICO, PRAGMATICO, ECC.) PER VALORIZZARLO PIENAMENTE E OTTIMIZZARNE LE PERFORMANCE					
3. CAPACITA' DI COMUNICAZIONE					
3.1. USO APPROPRIATO DELLA COMUNICAZIONE NELLE VARIE FORME DI LINGUAGGI COMPRESSE LE LINGUE STRANIERE					
3.2. SAPER PRESENTARE SE STESSI, LE PROPRIE COMPETENZE, PRODOTTI, SERVIZI IN MODO APPROPRIATO SECONDO I DIFFERENTI TARGET					
3.3. SAPER ASCOLTARE ATTENTAMENTE E ATTIVARE LA CURIOSITA' VERSO LE INNOVAZIONI, I SUGGERIMENTI, LE NUOVE IDEE					
3.4. SAPER PERSUADERE E GESTIRE UNA NEGOZIAZIONE INTELLIGENTE SUL MERCATO					

4. LAVORO DI TEAM

- 4.1. ASSUMERE RESPONSABILITA' INSIEME AD ALTRI E PROPORSI IN RETE O SISTEMA
- 4.2. SPIRITO DI INIZIATIVA E DI LEADERSHIP
- 4.3. ADOZIONE DELLO STILE ASSERTIVO
- 4.4. VALUTARE IL PROPRIO LAVORO IN RAPPORTO A QUELLO DI ALTRI ATTORI DEL SISTEMA (BENCHMARKING)

5. PROBLEM SOLVING

- 5.1. SAPER ANALIZZARE I DATI DI UN PROBLEMA, DI UNA SITUAZIONE, DI UN CONTESTO (SOCIALE, ECONOMICO, TECNOLOGICO ...)
- 5.2. SAPER UTILIZZARE IL PENSIERO LATERALE O DIVERGENTE (PENSIERO CREATIVO)
- 5.3. SAPER IDENTIFICARE OPZIONI STRATEGICHE
- 5.4. SAPER VALUTARE L'ESITO DI DIFFERENTI OPZIONI

6. TECNOLOGIE INFORMATICHE E TELEMATICHE

- 6.1. SAPER USARE IL PERSONAL COMPUTER
- 6.2. SAPER NAVIGARE IN INTERNET
- 6.3. ESSERE RICETTIVO ALLE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE DI PROCESSO

Il criterio di valutazione o BENCHMARK di riferimento, è che i requisiti di profilo abbiano una risposta affermativa per almeno l'80% degli elementi di questa matrice.

BACKGROUND DI RIFERIMENTO PER LA VALIDAZIONE :

- ❖ Il modello di riferimento prevede che il management dell'impresa possieda in grado adeguato quattro caratteristiche fondamentali :
- *E' un management innovativo : la rivoluzione copernicana della Qualità consiste propriamente nel " rovesciare " l'impostazione tradizionale dell'impresa alberghiera, che, come sottolineano gli studiosi americani, è boss oriented, ossia orientata al capo, padrone assoluto e indiscusso dell'azienda. L'impresa alberghiera dovrà. al contrario diventare sempre più, e in maniera profonda, " client oriented ", ossia orientata al cliente, la cui centralità occuperà e condizionerà tutto il PENSIERO STRATEGICO del management*
- *E' un management assertivo : i principi e i metodi della qualità totale introducono una filosofia di approccio al cliente che si oppone a due stili di gestione e direzione egualmente negativi. Uno è lo stile " aggressivo " : il cliente è una preda o un " viandante " di cui approfittare subito, cercando di trarre un profitto immediato e più elevato possibile, senza preoccuparsi di stabilire un equilibrio corretto tra servizio erogato e prezzo applicato. L'altro è lo stile " remissivo " : il detto che il cliente ha sempre ragione, in base al quale si stabilisce un rapporto privo di sostanza propositiva nei suoi confronti, accettandolo in ogni sua variante, creando confusione di target nella propria missione d'impresa, costituiscono tratti caratteristici di una imprenditoria impreparata e arretrata, che crede di poter sopravvivere un giorno di più con una accoglienza indiscriminata e indifferenziata. Lo stile " assertivo ", al contrario, si protende verso la ricerca continua di un equilibrio attivo tra gli interessi del cliente, la conferma puntuale e corretta delle sue aspettative, e gli interessi vitali dell'impresa, della sua immagine di marca, della specificità della sua offerta turistica, selezionando e curando la clientela che gli è propria, senza confusioni e ambiguità, e ricorrendo ad una proposta chiara e leggibile*
- *E' un management corretto e veritiero : il sistema di qualità definisce e delimita alcuni comportamenti chiave in modo inequivocabile, come una comunicazione promozionale nella quale la promessa sia delineata in modo corrispondente e congruente con l'effettiva prestazione di servizi, evitando esagerazioni pubblicitarie che sollecitano attese sovradimensionate, semmai restando leggermente al di sotto delle proprie stesse garanzie medie di prodotto, in modo da " sorprendere " in positivo il cliente nel momento in cui fruisce di un servizio che si rivela di fatto superiore alle sue stesse aspettative*

- *E' un management disposto al Miglioramento Continuo : per raggiungere questo scopo, il management dell'albergo di qualità coinvolge e motiva tutto il personale ed ha una gestione delle risorse umane estremamente attenta alla soddisfazione del personale, stabilendo un feed-back con tutti i reparti, per elaborare in modo sistematico e rigoroso ogni miglioramento dei servizi, fin nella cura dei dettagli apparentemente più banali, attraverso briefing quotidiani e settimanali, interventi formativi periodici, e un training on the job che consenta a tutto il sistema aziendale di mantenere adeguato e vivo il livello di prestazione atteso dal cliente.*

❖ **Profilo del dirigente di impresa alberghiera e turistica e disegno comportamentale dello staff**

Lavoro relazionale: saper comunicare

- ❖ Saper trattare con le persone sia in colloqui di rappresentanza che informali
- ❖ Saper parlare in pubblico
- ❖ Saper condurre una discussione o una riunione
- ❖ Saper cogliere le dinamiche delle relazioni interpersonali
- ❖ Saper ascoltare attentamente
- ❖ Saper condurre una negoziazione con forza e con stile
- ❖ Saper telefonare: come, quando. Quanto spesso...
- ❖ Saper scrivere una lettera
- ❖ Saper documentare e registrare il lavoro di team
- ❖ Saper redigere un rapporto o una relazione di briefing
- ❖ Saper utilizzare i metodi attivi
- ❖ Saper trasmettere e diffondere informazioni “ utili “, con chiarezza, tempestività in tutto il team
- ❖ Saper essere modelli di leadership per leader nuovi da preparare per il futuro della impresa

Lavoro intellettuale: saper pensare

- ❖ Saper analizzare e risolvere un problema
- ❖ Saper raccogliere ed elaborare informazioni e conoscenze (su un problema, su un servizio...)
- ❖ Saper mantenere la distinzione tra obiettivi prioritari e marginali
- ❖ Saper cogliere il contesto logico di un problema, di un evento, di un reclamo... e le sue implicazioni
- ❖ Saper prevedere le conseguenze di un atto o di una decisione
- ❖ Saper verificare varie ipotesi di lavoro sul campo (valori, alternative e rischi)
- ❖ Saper adattare e cambiare le proprie idee in base a verifiche di realtà
- ❖ Saper distinguere il proprio interesse particolare dall'interesse comune dell'impresa

Attività operative: saper agire, decidere

- ❖ Saper guidare con efficienza una équipe, uno staff, un gruppo di collaboratori
- ❖ Sapersi scegliere i collaboratori giusti
- ❖ Saper far rispettare le scadenze nel conseguire degli obiettivi
- ❖ Saper intervenire in modo appropriato nel corso di attuazione di un obiettivo o di un progetto
- ❖ Saper calcolare gli scostamenti effettivi dell'operato dagli obiettivi proposti
- ❖ Saper mantenere in efficienza se stessi e i collaboratori con una costante “manutenzione“ (sostegno, aggiornamento, motivazione, lavoro di squadra, formazione individuale e di gruppo ...)
- ❖ Saper prendere delle decisioni “ informate “
- ❖ Saper gestire le risorse limitate del tempo
- ❖ Saper essere tempestivi e rapidi nell'azione quando è necessario
- ❖ Essere capaci di identificare le esigenze e le aspettative esplicite e implicite del cliente e dell'ospite

3.2. Fattore critico n.2 = potenziale dell'impresa turistica rispetto agli indicatori cruciali relativi al Premio Qualità e alle Vision 2000 :

Indicatori cruciali	0	1	2	3	4
Strategia, mission, segmentazione:					
- focalizzazione dell'attenzione sul cliente					
- coerenza degli obiettivi aziendali e della mission					
- comprensione della mission da parte di tutte le aree dello staff					
- identificazione delle risorse congruenti					
- riesame della strategia					
Risorse umane e cliente interno :					
- qualità della rete organizzativa del cliente interno					
- realizzazione di un organigramma per processi					
- modalità di selezione, formazione e aggiornamento					
- motivazione e controllo del personale					
- turnover					
- potenziale del personale					
Customer satisfaction analysis :					
- modalità dell'ascolto della voce dei clienti					
- gestione e trattamento dei reclami					
- gestione e trattamento dei flussi					
- overbooking					
- data base sulla clientela e le esigenze specifiche					
- grado di anticipazione delle esigenze					
- grado di fidelizzazione					
Comunicazione dell'offerta :					
- veridicità della pubblicità					
- modalità della pubblicità e della promozione					
- conoscenza dell'offerta da parte di tutto il personale					
- rispetto dei requisiti contrattuali in rapporto alla "promessa"					
Fornitori :					
- grado di fidelizzazione					
- trasparenza					
- istruzioni di attrezzature e servizi post-vendita					
- grado di partnership					
Miglioramento continuo :					
- modalità di approccio al miglioramento continuo					
- reporting					
Valore aggiunto :					
- consapevolezza e gestione degli sprechi					
- gestione del rapporto qualità/prezzo					
- flessibilità dei fattori di costo					

Il criterio di valutazione o BENCHMARK di riferimento, è che i requisiti di profilo abbiano una risposta affermativa per almeno l'80% degli elementi di questa matrice.

legenda della analisi e valutazione su scala Likert :

- 0 = non è stata riscontrata nessuna traccia significativa nè evidenza oggettiva di questo indicatore
- 1 = vi sono alcune indicazioni riscontrabili verbalmente e come intenzione, ma non pienamente attivate
- 2 = vi sono indicazioni riscontrabili in documenti , organigrammi, materiali ... ma senza accuratezza e senza chiarezza, congruenza, in rapporto soprattutto ai fini espliciti della mission di impresa
- 3 = Vi sono chiare documentazioni ed evidenze visibili, tangibili di attenzione all'indicatore
- 4 = Vi sono chiare documentazioni ed evidenze tangibili e "intangibili" dell'indicatore

Modalità di applicazione dello strumento valutativo proposto :

- Incontri diretti con i responsabili del management (colloquio di 2 ore)
- Visita a campione ad alcuni elementi della struttura e della organizzazione (2 ore)
- Incontri diretti e colloquio con 4 figure professionali-tipo : 1 donna ai piani, 1 cameriere di sala o un barman, 1 responsabile dell'economato e forniture, 1 responsabile manutenzione o fattorino (2 ore)
- Colloquio con un cliente (se disponibile) : 30 minuti
- Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)
- Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma (1 ora)
- Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive

Come puoi aspettarti che il tuo staff serva i tuoi ospiti se tu non hai stile nel servire il tuo staff ?

4. Il reporting :

Al termine delle visite di valutazione e validazione, sarà redatto un report per ciascuna impresa, molto sintetico, con :

- Punti di forza e buone pratiche
- Punti deboli e azioni correttive e preventive da attivare
- Profilo della potenzialità rispetto agli obiettivi del Programma L'ISOLA CHE NON C'E'

4.1. Report finale della prima missione (2-14 aprile 2000)

Premessa metodologica :

Nella proposta di azione valutativa inviata al committente, si faceva esplicito riferimento ad un report finale della prima missione attuata in Sardegna ed erano stati elaborati, a tale scopo, alcuni strumenti di verifica .

Le condizioni effettive in cui la missione si è svolta (brevità di tempo, chiusura stagionale di alcune imprese turistiche e così via), hanno oggettivamente impedito di utilizzare tutta la gamma di strumenti predisposti : in alcuni casi, ad esempio, l'incontro con alcune figure professionali specifiche dell'impresa non è stata possibile a causa proprio della chiusura stagionale.

Il nucleo essenziale, tuttavia, della metodologia proposta è stato applicato pienamente e consente di soddisfare in modo corretto le esigenze e gli obiettivi del Programma. Si è accentuato l'uso **dell'osservazione partecipante**, il paradigma della ricerca che consiste nella validazione di un'ipotesi a partire dal punto di vista dell'attore sociale. L'analisi qualitativa è stata condotta attraverso una consapevole interazione tra il valutatore e le imprese. L'analisi quantitativa è connessa all'uso di scale Likert relative a indicatori prescelti. Il piccolo campione a disposizione è costituito da imprenditori che hanno " scelto " di essere protagonisti della ricerca : nessuna generalizzazione è possibile, se non nell'ambito esclusivo del gruppo stesso. Le stesse osservazioni di "contesto" che appaiono nei reports sono da considerare generalizzazioni empiriche (Merton).

Le due risposte essenziali a cui i reports intendono dare una risposta sono :

- ***L'impresa e il rispettivo management si percepiscono e si muovono nella direzione dei cambiamenti e delle innovazioni essenziali di scenario ?***
- ***Se sì, ne hanno il potenziale sufficiente e le risorse, materiali e immateriali, che possiedono sono organizzate e orientate in modo coerente, chiaro, realistico ed efficace ?***

Durata e articolazione della missione :

La missione è stata eseguita in due fasi : la prima tra il 2 e il 7 aprile, la seconda tra l'11 e il 14 aprile, per 10 giornate di impegno professionale.

La prima fase ha coinvolto 5 imprenditori : due multilocalizzati e 3 monolocalizzati, per un totale di 7 imprese. E precisamente :

- ◆ SETAR SpA – Quartu S.Elena
- ◆ COSSAT SpA – Hotel Residence Italia (Quartu S.Elena) e Hotel Italia (Cagliari)
- ◆ CONSULHOTEL srl – Hotel S.Elmo Beach (Castiadas –CA)
- ◆ SARDINIA HOTEL GROUP – Hotel Sardegna (Cagliari)
- ◆ COSTA DEI FIORI srl – Villaggio Turistico Costa dei Fiori (Pula –CA)
- ◆ COOP. TURISTICA SINIS a rl- Campeggio Nurapolis (Narbolia –OR) – Hotel La Baia (Santa Caterian di Pittinuri – OR)

La seconda ha coinvolto 3 imprenditori monolocalizzati e precisamente :

- ◆ MARA srl – Residence Hotel Lu Nibareddu (Porto Taverna – SS)
- ◆ MATTÀ GESTIONI srl - Hotel Villaggio Matta Club (Budoni – NU)
- ◆ COSTRUZIONI VALLE VERDE srl – Green Sporting Club Hotel (Alghero – SS)

„ La qualità è nella sua essenza un modo di governare le organizzazioni”

Armand Feigenbaum

“Praticare il controllo della qualità significa sviluppare, progettare, produrre e fornire prodotti e servizi di qualità che siano i più economici, i più utili e sempre soddisfacenti per il consumatore”.

Kaoru Ishikawa

4.2. Reports individuali :

◆ SETAR SpA – Quartu S.Elena

Sono stati effettuati :

- *Incontri diretti con i responsabili del management : Dott.ssa Luisanna Depau A.D.*
- *Visita a campione ad alcuni elementi della struttura e della organizzazione*
- *Incontri diretti e colloquio con 5 figure professionali : Salvatore Delussu (Vice-direttore – Reponsabile Ricevimento), Rosa Deida (Governante – titolare di una impresa individuale di pulizie), Laura Randaccio (Receptionist e RdQ), Luciano Cogoni (Chef), Marcello Melis (Manutenzione)*
- *Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)*
- *Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma : tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, soprattutto nella hall, le brochures di presentazione di particolari servizi, le analisi statistiche fatte su tabelle excel*
- *Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive*

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Riposizionamento attraverso una più intensa segmentazione Adozione dei sistemi di qualità con un responsabile per la qualità	Una contaminazione di cultura imprenditoriale originaria (edilizia) Un impatto ambientale non ancora risolto positivamente	Elaborare una coerenza interna più forte e chiara tra le componenti dell'offerta
OFFERTA	Atteggiamento cooperativo e sereno con gli altri imprenditori turistici per collaborare nella promozione	90% in mano ad intermediari	Fidelizzare almeno gli intermediari
RISORSE UMANE	Il passaggio generazionale si è svolto con successo e in maniera esemplare. Si dà fiducia al personale con effetti concreti (in particolare la cucina). Si utilizzano corsi. Si è deciso di investire in una nuova assunzione : un " internauta " (back office e commerciale)	Non è ancora chiara e definita la strategia : la certificazione della qualità è appena avviata	Per la complessità e il numero di personale, l'impresa si configura come una azienda molto articolata. Il percorso della certificazione di qualità è consigliabile per dare una migliore coerenza al sistema
INVESTIMENTI	Propensione forte al miglioramento strutturale e al miglioramento della qualità dei servizi erogati.	Sono percepito come molto onerosi, anche se compiuti in regime di sostegno (U.E.) perché le procedure sono lente	Porre attenzione agli sprechi, molto facili in una struttura di grandi dimensioni. "
QUALITA'	Appare già uno stile configurato sulla " qualità "	Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso	Verificare la scelta dell'organismo che conduce alla certificazione : valutare in primo luogo il rapporto qualità/prezzo della "sua " prestazione e soprattutto la "congruenza

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è soddisfacente:

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è buona (3). L'imprenditore/manager possiede in questa misura tutte le abilità previste dalla matrice. E', inoltre, innovativo rispetto alle nuove tendenze di mercato, è assertivo rispetto al personale e alle esigenze della clientela, è corretto e veritiero nell'offerta, anche se la " promessa ", in relazione all'impatto ambientale e alla qualità delle strutture, non è ancora implementata in modo adeguato, è disposto al miglioramento continuo, anche se non ha ancora stabilito con chiarezza in quali direzioni.
- Fattore QUALITA' : la validazione è intermedia (2.5). Il percorso è solo all'inizio, e tra i vari requisiti previsti dalla matrice di validazione vi sono punti di eccellenza e punti di debolezza. Il modello qualità non è ancora considerato alla luce del " sistema " aziendale. Ma si è relativamente vicini a questa chiarezza.

" I risultati di queste attività di Company-Wide-Quality Control (CWQC) sono considerevoli, non solo nell'assicurare e garantire la qualità dei prodotti ma anche nel loro grande contributo sull'insieme del business dell'impresa".

Kaoru Ishikawa

◆ COSSAT SpA – Hotel Residence Italia (Quartu S.Elena) e Hotel Italia (Cagliari)

Sono stati effettuati :

- **Incontri diretti con i responsabili del management : Antonio Mùdula, A.D. e Antonello Orrù, Direttore dell' Hotel Residence Italia di Quartu.**
- **Visita a campione ad alcuni elementi delle due strutture e della rispettiva organizzazione**
- **Incontri diretti e colloquio con 5 figure professionali : Mario Picciau (Capo-ricevimento di Quartu), Claudio Loci (Chef di Quartu) . Emilio Mùdula (reception, figlio del titolare), Luciana Congiu (Governante) e Paolo Traverso (contabilità/informatizzazione) Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)**
- **Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma: tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, soprattutto nella hall, le brochures di presentazione di particolari servizi, documenti programmatico-strategici dell'A.D., anche nella sua funzione esterna di leader associativo**
- **Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive**

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Modernità servizi e accoglienza nella struttura di Quartu: sotto il profilo tipologico è una struttura esemplare. Fase di profondo rinnovamento per la struttura di Cagliari. Un pensiero strategico molto forte e lucido nel titolare. Assunzione di responsabilità di rappresentanza associativa a vari livelli.	La percezione di un " rovesciamento" di rischio imprenditoriale: una struttura " esemplare " a Quartu, ma poco remunerativa perché percepita come struttura "giusta" nel posto sbagliato, e una struttura "storicamente" consolidata e molto fidelizzata a Cagliari, ma poco moderna e congruente con la qualità strutturale e la completezza dell'offerta richiesta dal mercato e dalle tendenze più significative dei mercati di nicchia (congressuale, culturale, di transito...)	Monetizzare l'investimento di Quartu e concentrare il core business nella struttura di Cagliari.
OFFERTA	Atteggiamento cooperativo e attivo con gli altri imprenditori turistici per collaborare nella promozione. Scelta di una " politica " di forte segmentazione attraverso una agenzia di Milano.	L'offerta di Quartu è disancorata da una strategia di contesto ambientale e di territorio: le imprese non hanno un sostegno serio, continuato e organizzato da parte degli enti pubblici del turismo (1)	Fidelizzare almeno gli intermediari
RISORSE UMANE	Il passaggio generazionale non sembra svolgersi con successo. Si è deciso di investire in una nuova assunzione : un addetto alla	Sono meglio definite a Quartu che a Cagliari e ciò appare un po' paradossale.	Valutare con preveggenza la questione della successione generazionale.

	informatizzazione.		
INVESTIMENTI	Propensione forte al miglioramento strutturale e al miglioramento della qualità dei servizi erogati nella struttura di Cagliari. Il ROI a Quartu è ritenuto basso.	Sono percepiti come molto onerosi, anche se compiuti in regime di sostegno (U.E.) perché le procedure sono lente	La struttura di Cagliari va riqualificata nel modo previsto, soprattutto alla luce della politica urbanistica che si sta avviando, con i primi risultati concreti, sul medio e lungo periodo. Trovarsi pronti al momento in cui la città acquista una sua maggiore qualità urbana.
QUALITA'	L'attenzione alla qualità del servizio è forte.	Elementi di disomogeneità nel considerare i fattori e i requisiti della qualità.	Verificare la preferenza alla adozione dei sistemi di qualità con linee guida per la gestione della qualità, ma non sembra che la struttura abbia con il mercato rapporti tali da ritenere un vero vantaggio competitivo anche "certificare" l'azienda (2)

(1) Questa annotazione sarà sistematicamente ripetuta per tutte le imprese coinvolte in questa prima missione : la percezione che scaturisce da questo campione può essere definita come "generalizzazione empirica", nonostante l'esiguità (non rappresentativa ?) di questa decina di imprese. Appare singolare, tuttavia, la costante analisi critica e documentata della inefficienza, della incompetenza, degli sprechi che caratterizzano gli enti regionali e locali nel campo del turismo e della economia del turismo. La percezione dell'apparato pubblico e burocratico è buona, rispetto ai fattori di onestà, disponibilità. Ma non nei fattori inerenti la competenza e la capacità di dare continuità strategica e operativa ad un programma e dignità vera alla politica del turismo, considerato tuttora residuale, nonostante l'evidente performance dell'isola (che in questo ambito... c'è, eccome, nel sistema competitivo nazionale ed internazionale !). Che cosa impedisca alla classe politica e burocratica questa consapevolezza è considerato unanimemente un enigma. Soprattutto perché la Sardegna fu la prima regione in Italia a capire ed applicare una delle intuizioni più affermate oggi nel campo della politica del turismo, ossia la creazione di un organismo unico per la promozione "integrata" : l' ESIT. Chi ebbe questa intuizione, tuttavia, non ha avuto nei successori le persone giuste né la strategia coerente per implementare questo straordinario elemento di potenziale efficacia. La Francia, che è notoriamente il paese che sa "vendere" il suo turismo con le migliori performance e i migliori rapporti costi/benefici, ha organizzato questa intuizione (Maison de la France) "dopo" la Sardegna.

(2) Anche su questo elemento ritorneremo più volte nel corso dei reports : sulla questione "qualità" occorre distinguere due concetti tra loro molto diversi. Il concetto di gestione totale della qualità (Total Quality Management) e di "certificazione" della qualità. Secondo la distinzione ancora in vigore (sia pure per poco) delle norme ISO 9000, vi sono norme di carattere "contrattuale" e norme di carattere "non contrattuale". Quelle che portano alla "certificazione" vera e propria, sono quelle di carattere contrattuale (9001-9002-9003). Le altre (per esempio : 9004-2)¹ costituiscono delle linee-guida per l'adozione sistematica e coerente della qualità nei servizi, ma senza la certificazione. Una impresa alberghiera, soprattutto se il suo mercato (e quindi le parti contrattuali) è costituito da clienti individuali o di piccoli gruppi, è sicuramente chiamata ad adottare la qualità del servizio in tutti i suoi aspetti e con tutte le conseguenze di questa scelta (customer satisfaction, miglioramento continuo, ecc.), ma non necessariamente a far "certificare" ufficialmente questa sua gestione. La certificazione può essere considerata in rapporto alle esigenze dell'impresa e del suo mercato di riferimento : **AFFRONTARE LA CERTIFICAZIONE DI QUALITA' NON PUO' ESSERE CONSIDERATO UN PERCORSO VALIDO COMUNQUE. DIPENDE, COME TUTTI GLI STRUMENTI (NON DOGMATIZZATI) DALLA SUA COERENZA E CONGRUENZA CON LA NATURA, LA MISSION E IL MERCATO DELL'IMPRESA.**

¹ Queste denominazioni delle norme ISO:9000 sono state superate dai loro aggiornamenti, prima nel 2000 e più recentemente nel 2008.

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è soddisfacente :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è intermedia (2.5). L'imprenditore/manager possiede in misura diversa e non omogenea le abilità previste dalla matrice. Per esempio, è in condizioni di " eccellenza " per l'indicatore : coerenza degli obiettivi aziendali e della mission, ma in condizioni di " sufficienza " per l'indicatore : comprensione della mission da parte di tutte le aree dello staff. In altri termini : è probabile che la sua eccellente visione strategica non venga con altrettanta chiarezza e attenzione condivisa e comunicata. E', inoltre, abbastanza innovativo rispetto alle nuove tendenze di mercato, è assertivo rispetto alle esigenze della clientela, ma non altrettanto rispetto al personale (cliente interno), è corretto e veritiero nell'offerta e nel suo comportamento imprenditoriale in modo esemplare, è disposto al miglioramento continuo, con più accento verso il miglioramento delle " strutture " che per quello della varietà e qualità dei servizi.
- Fattore QUALITA' : la validazione è buona (3) per la struttura di Quartu, è sufficiente (2) per quella di Cagliari. Non si ritiene congruente la certificazione di qualità, anche perché le priorità di investimento vanno certamente ad altri fattori, prima che su quello della certificazione. Importante invece è un riesame dell'offerta e della mission di Quartu e un miglioramento significativo della " gestione " della qualità a Cagliari, con una consulenza di esperti di qualità, ma senza gli oneri (e la durata) di un accompagnamento alla certificazione.

◆ CONSULHOTEL srl – Hotel S.Elmo Beach (Castiadas – CA)

Sono stati effettuati :

- **Incontri diretti con i responsabili del management : Gianluca Mosca A.D.**
- **Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)**
- **Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma : tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, soprattutto nella hall, le brochures di presentazione di particolari servizi, un documento elaborato in forma di “ comunicazione “ visiva intitolato LA FILOSOFIA, IL PRODOTTO, I SERVIZI.**
- **Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive**

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Una elaborazione sofisticata di segmentazione complessiva per l'offerta complessiva e una sotto-segmentazione (del tipo selling in) all'interno dell'offerta nell'atto della fruizione. Alta autostima. Molta chiarezza e determinazione sugli obiettivi. Adozione dei sistemi di qualità	E' una struttura e una strategia tuttora in "progress" o in via di validazione.	Proseguire nella definizione di un sistema strategico e di sottosistemi progettuali da validare o invalidare con rapidità.
OFFERTA	Atteggiamento aggressivo e creativo rispetto alla elaborazione dell'offerta.	Percentuale ancora alta del fatturato in mano ad intermediari.	Fidelizzare gli intermediari selezionati, e ampliare l'accesso a clientela individuale o di piccoli gruppi.
RISORSE UMANE	Il passaggio generazionale si è svolto con successo e in maniera esemplare. Si dà fiducia al personale con una DBO (Direction by Objectives): il personale strategico è giovane, molto coeso in team. Il Manager organizza un briefing di team ogni giorno.		
INVESTIMENTI	Propensione forte al miglioramento della qualità dei servizi erogati e alla customer satisfaction analysis.		E' già in piena sintonia con il progetto di creazione di un "portale" per il web-marketing.
QUALITA'	Appare già uno stile configurato sulla " qualità"	Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso	Verificare la scelta dell'organismo che conduce alla certificazione : è consigliabile un organismo certificativo di un'area da cui è più forte o potenzialmente più prevedibile la domanda. Inoltre occorre verificare l'opportunità di integrare il percorso alla qualità con la certificazione di qualità ambientale.

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è buono, tendente alla eccellenza :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è quasi di eccellenza (3,5). L'imprenditore/manager possiede in misura relativamente omogenea tutte le abilità previste dalla matrice. E', inoltre, innovativo rispetto alle nuove tendenze di mercato, è assertivo rispetto al personale e alle esigenze della clientela, è corretto e veritiero nell'offerta, è disposto al miglioramento continuo, anche se non ha ancora validato le sue migliori pratiche.
- Fattore QUALITA' : la validazione è buona (3). Il percorso è all'inizio, e merita la pena esaminare la possibilità, vista la mission dell'impresa, di una attenzione forte anche alla certificazione della qualità ambientale .

- *la Qualità non può creare profitti a breve termine. Il sistema Qualità necessita di una struttura e di regole che interagiscono e si integrano con gli schemi già presenti nell'Azienda: tutto ciò implica un investimento anche e soprattutto in termini di tempo.*

Concetto fondamentale è la “centralità dell'uomo”. La Qualità è fatta dagli uomini, non certo dalle macchine o dalle attrezzature. Con “uomini”, Ishikawa non intende solamente la Direzione o comunque gli impiegati di “alto rango”: tutti i livelli aziendali devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi. I concetti fondamentali non devono essere per i “pochi eletti”: solamente diffondendo ed educando tutto il personale si possono perseguire i fini aziendali.

- *La struttura ideale è **partecipativa** : è facile capire che certe problematiche relative alla realizzazione pratica e fisica di un prodotto, ad esempio, sono ben conosciute dagli operatori addetti alle lavorazioni. Interpellare queste figure, chiedere informazioni e consigli utili porta un doppio beneficio: si possono apportare le correzioni del caso, se necessitano, e soprattutto si rendono partecipi le persone interessate dalle lavorazioni.*

Kaoru Ishikawa

◆ SARDINIA HOTEL GROUP–Hotel Sardegna (Cagliari)

Sono stati effettuati :

- **Incontri diretti con i responsabili del management : Dott.Gianluca Mazza A.D. e Francesco Utzeri, Direttore**
- **Visita a campione ad alcuni elementi della struttura e della organizzazione**
- **Incontri diretti e colloquio con alcune figure professionali : barman, cameriere di sala, receptionist**
- **Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)**
- **Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma : tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, le brochures di presentazione di particolari servizi, le brochures della catena di riferimento**
- **Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive**

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Una politica di “marchio “ in collaborazione con un gruppo scelto di altri hotel dell’isola (Sardinia Group)	Contraddizione irrisolta tra mercato “ desiderato “ e mercato effettivo. Non esiste una pianificazione aziendale di tipo strategico	Elaborare una coerenza interna più forte e chiara tra le componenti dell’offerta
OFFERTA	Atteggiamento cooperativo con altri imprenditori turistici nella politica di marchio. L’offerta contiene dei “plus” significativi, soprattutto in relazione alla tipologia di clientela (per es. la “ navette “ sistematica con l’aeroporto)	L’azione commerciale è sporadica e non ben definita Poco propensi a una collaborazione di “territorio “	Accentuare l’attenzione al marketing di impresa e di “sistema” Migliorare il sistema di “ascolto “ dei clienti e di contatto con il mercato.
RISORSE UMANE	Il passaggio generazionale si è svolto bene e con decisione improvvisa. Si dà fiducia al personale (DBO)	Non è ancora chiara e definita la strategia e il ruolo. L’identità dell’imprenditore è in progress.	Accentuare la formazione a tutti i livelli.
INVESTIMENTI	Propensione forte al miglioramento della qualità dei servizi erogati.	Il webmarketing è autogestito : può essere insufficiente anche come investimento.	Verificare la possibilità di co-investire in webmarketing sull’ipotesi di portale prospettata dal programma
QUALITA’	Appare già uno stile configurato sulla “ qualità”	Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso	Verificare la preferenza alla adozione dei sistemi di qualità con linee guida per la gestione della qualità (vedi nota n.2)

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è soddisfacente :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è intermedia (2.5). L'imprenditore/manager possiede alcune abilità previste dalla matrice. E' in una fase di progressiva acquisizione del ruolo.
- Fattore QUALITA' : la validazione è intermedia (2.5). Particolarmente debole appare il requisito essenziale dell'ascolto del cliente.

IL KAIZEN

"La diffusione del TQC in Giappone risiede nel fatto che tali concetti hanno aiutato le imprese giapponesi a generare un modo di pensare orientato al processo e a sviluppare strategie che assicurano il miglioramento continuo attraverso il coinvolgimento delle persone a tutti i livelli della gerarchia organizzativa.

Il messaggio della strategia KAIZEN è che non debba trascorrere neanche un giorno senza che un qualche tipo di miglioramento venga apportato da qualche parte all'interno dell'azienda. La convinzione che debba esserci un miglioramento continuo è profondamente radicata".

Il KAIZEN genera un modo di pensare orientato al processo, dal momento che i processi devono essere migliorati ancor prima che si ottengano risultati migliori"

Masaaki Imai

◆ COSTA DEI FIORI srl – Villaggio Turistico Costa dei Fiori (Pula –CA)

Sono stati effettuati :

- *Incontri diretti con i responsabili del management : Nicola Palomba A.D. e Simone Palomba, Marketing Manager*
- *Visita a campione ad alcuni elementi della struttura e della organizzazione*
- *Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)*
- *Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma : tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, soprattutto nella hall, le brochures di presentazione di particolari servizi*
- *Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive*

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Mostra chiarezza e determinazione sugli obiettivi. Alta autostima	Non esiste una vera e propria pianificazione strategica. La mission aziendale appare chiara, ma in progress(atteggiamento esplorativo)	Proseguire nella definizione di un sistema strategico e di sottosistemi progettuali da validare o invalidare con rapidità.
OFFERTA	Atteggiamento molto creativo rispetto alla elaborazione dell'offerta. Approccio molto originale.	Percentuale ancora alta del fatturato in mano ad intermediari.	Fidelizzare gli intermediari selezionati, e ampliare l'accesso a clientela individuale o di piccoli gruppi, soprattutto estera..
RISORSE UMANE	Il passaggio generazionale si è svolto con successo coinvolgendo due fratelli, che appaiono affiatati e complementari. .	Poca formazione e reclutamento occasionale.	Creare un team più congruente alla missione aziendale (villaggio/comunità)
INVESTIMENTI	Sul piano strutturale sono di qualità elevata. Propensione forte ad investimenti sul commercio elettronico.	Accessibilità e ambiente esterno di accesso molto approssimativi.	E' già in piena sintonia con il progetto di creazione di un " portale " per il webmarketing.
QUALITA'	Mostra attitudine al cambiamento e alla velocità di adozione delle best practices.	Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso	Verificare la scelta dell'organismo che conduce alla certificazione : è consigliabile un organismo certificativo di un'area da cui è più forte o potenzialmente più prevedibile la domanda. Inoltre occorre verificare l'opportunità di integrare il percorso alla qualità con la certificazione di qualità ambientale.

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è buono, tendente alla eccellenza :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è a livello buono(3)con preferenza per gli aspetti connessi al marketing. L'imprenditore/manager possiede in misura relativamente omogenea tutte le abilità previste dalla matrice. E', inoltre, innovativo rispetto alle nuove tendenze di mercato, è corretto e veritiero nell'offerta, è disposto al miglioramento continuo, anche se non ha ancora validato le sue migliori pratiche, soprattutto quelle relative alla customer satisfaction. .
- Fattore QUALITA' : la validazione è buona (3). Il percorso è all'inizio, e merita la pena esaminare la possibilità, vista la mission dell'impresa, di una attenzione forte anche alla certificazione della qualità ambientale .

IL KAIZEN

La creazione di una atmosfera collaborativa e di una cultura comune sono state parti inseparabili dei programmi di KAIZEN. Ma un tale successo ha bisogno dei seguenti presupposti:

- *Sforzi costanti per migliorare le relazioni industriali*
- *Particolare attenzione all'addestramento e alla educazione*
- *Sviluppare leadership informale tra i dipendenti*
- *Formazione di attività di miglioramento dei piccoli gruppi*
- *Sostegno e riconoscimento degli sforzi compiuti dai dipendenti in favore del KAIZEN*
- *Sforzi consapevoli tesi a rendere il luogo di lavoro un posto in cui le persone possano perseguire obiettivi di vita*
- *Incoraggiamento della vita sociale nell'ambiente di lavoro.*
- *Addestramento dei supervisori in modo che possano più facilmente comunicare ed avere rapporti coi dipendenti*
- *Disciplina (in termini di procedure da seguire) nell'ambiente di lavoro.*

◆ COOP. TURISTICA SINIS a rl

◆ Campeggio Nurapolis (Narbolia –OR) & Hotel La Baia (Santa Caterina di Pittinuri – OR)

Sono stati effettuati :

- *Incontri diretti con i responsabili del management : Giuseppe Porcedda – Direttore, Ignazio Porcedda, Marketing Manager*
- *Colloqui con altre figure professionali : Enrico Spiga (Receptionist Hotel La Baia) e Oliva Putzolu, Presidente Cooperativa Sinis*
- *Visita a campione ad alcuni elementi della struttura e della organizzazione*
- *Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)*
- *Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma : tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, soprattutto nella hall, le brochures di presentazione di particolari servizi, brochures di presentazione dell'ambiente e dei beni culturali dei dintorni*
- *Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive*

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Una politica di attenzione accurata e di elevato profilo (di eccellenza esemplare) per una strategia di marketing territoriale e di contesto. Attenzione ai fattori ecologici del turismo e dell'impatto turistico. Consapevolezza critica chiara del proprio posizionamento "effettivo" nel sistema competitivo di riferimento	Pianificazione formale debole e gestione di gruppo, con i punti di forza e i punti deboli di questa metodologia inerente la natura stessa dell'impresa (cooperativa)	Valorizzare maggiormente la sinergia tra Hotel e Campeggio.
OFFERTA	Atteggiamento cooperativo con altri imprenditori turistici attraverso numerose affiliazioni associative.L'offerta contiene dei "plus" significativi, soprattutto in relazione alla tipologia di clientela, che può essere definita una clientela fidelizzata e di nicchia	E' opportuno un riesame delle componenti dell'offerta sia dell'Hotel che del campeggio, nei dettagli operativi e nella logica del miglioramento continuo.	.
RISORSE UMANE	Il passaggio della cooperativa dalla fase informale e statu nascenti alla fase imprenditoriale è già affermato. Il team funziona per funzioni complementari bene orientate. Si valorizza molto la formazione.		La polivalenza professionale è un vantaggio, purché non si trascuri la competenza rigorosa di figure interne, senza fare eccessivo ricorso a consulenze esterne.
INVESTIMENTI	Essi sono tutti orientati al rispetto più rigoroso della	Essendo solo gestori,i operatori hanno il	Verificare la possibilità di investire in webmarketing

	<i>qualità ambientale, delle tipologie edilizie con materiali compatibili ecc.</i>	<i>problema degli investimenti strutturali che appaiono in lieve ritardo rispetto alle esigenze e ai requisiti del mercato. Inoltre si percepisce chiaramente la necessità di risolvere la sotto-capitalizzazione</i>	<i>sull'ipotesi di portale prospettata dal programma</i>
QUALITA'	<i>Appare già uno stile configurato sulla "qualità"</i>	<i>Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso</i>	<i>Verificare la preferenza alla adozione dei sistemi di qualità con linee guida per la gestione della qualità (2)La cooperativa può anche non essere in grado di sopportare l'investimento sulla certificazione aziendale. E' preferibile, a parità di investimento, quella " ambientale ", ritenendo che il sito sia del campeggio che dell'Hotel rappresenti una vera rarità</i>

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è buono, tendente alla eccellenza :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è a livello buono (3)con preferenza per gli aspetti connessi alla comunicazione dell'offerta, nella quale è stato conseguito un esempio di eccellenza con la brochure introdotta da Stefano Benni. Le abilità previste dalla matrice sono possedute in modo condiviso dai vari membri della direzione della cooperativa e pertanto costituisce un vero esempio di imprenditorialità di team. . E', inoltre, innovativo rispetto alle nuove tendenze di mercato, è corretto e veritiero nell'offerta, è disposto al miglioramento continuo
- Fattore QUALITA' : la validazione è buona (3). Il percorso è all'inizio, e merita la pena esaminare la possibilità, vista la mission dell'impresa, di una attenzione forte anche alla certificazione della qualità ambientale .

♦ MARA srl – Residence Hotel Lu Nibareddu (Porto Taverna – SS)

Sono stati effettuati :

- **Incontri diretti con i responsabili del management : Mancini A.D. e Marco Mancini , Direttore**
- **Colloqui con altre figure professionali : Renzo Mancini (in fase di inserimento)**
- **Visita a campione ad alcuni elementi della struttura e della organizzazione**
- **Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)**
- **Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma : tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, soprattutto nella hall, le brochures di presentazione di particolari servizi, brochures di presentazione dell'ambiente e dei beni culturali dei dintorni**
- **Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive**

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Una politica di attenzione accurata e di elevato profilo (di eccellenza esemplare) per una strategia di marketing territoriale e di contesto. Forte autostima. Gestione di una rete di relazioni sinergiche con le Istituzioni turistiche (Enit, Esit ...) Attenzione ai fattori ecologici del turismo e dell'impatto turistico	Struttura aziendale sotto-dimensionata rispetto alla ampiezza della strategia	Elaborare un sistema di rete cooperativa con la domanda, più che con l'offerta
OFFERTA	Orientamento deciso verso la destagionalizzazione Atteggiamento cooperativo con altri imprenditori turistici attraverso numerose affiliazioni associative e la leadership del Consorzio da parte del titolare. L'offerta contiene dei "plus" significativi, soprattutto in relazione alla tipologia di clientela, che può essere definita una clientela fidelizzata e di nicchia elevata, e in relazione al contesto ambientale, di pregio assoluto.	E' opportuno un riesame dell'impegno del titolare nel Consorzio locale : l'impegno e l'investimento non corrispondono a risultati sufficientemente concreti e continuativi..	Idem
RISORSE UMANE	Il rapporto tra titolare e famiglia funziona per ruoli complementari ben definiti e condivisi. E' opportuno valorizzare il passaggio generazionale.	Non sembra adottata la formazione come misura di aggiornamento ed è insufficiente la dotazione per i rapporti con l'estero	

INVESTIMENTI	Essi sono tutti orientati al rispetto più rigoroso della qualità ambientale, delle tipologie edilizie con materiali compatibili : il risultato e le prospettive di nuovi investimenti e migliorie sono da considerarsi esemplari. La logica degli investimenti turistici non è stata inquinata dalla logica tipica dell'impresa edile che è all'origine dell'investimento e ciò è da considerarsi piuttosto raro ed encomiabile.	Vi sono elementi di criticità rispetto agli impianti, soprattutto idrici.	Verificare la possibilità di investire in web-marketing sull'ipotesi di portale prospettata dal programma
QUALITA'	Appare già uno stile configurato sulla " qualità"	Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso	Verificare la preferenza alla adozione dei sistemi di qualità con linee guida per la gestione della qualità (2). E' preferibile, a parità di investimento, quella ambientale, ritenendo che il sito dell'Hotel Residence rappresenti una vera rarità

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è buono, tendente alla eccellenza :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è a livello buono(3)con preferenza per gli aspetti connessi agli indicatori di miglioramento continuo e agli indicatori di valore aggiunto.. E', inoltre, innovativo rispetto alle nuove tendenze di mercato, è corretto e veritiero nell'offerta, è disposto al miglioramento continuo e soprattutto fortemente cooperativo sul piano del marketing di area
- Fattore QUALITA' : la validazione è buona (3). Il percorso è all'inizio, e merita la pena esaminare la possibilità, vista la mission dell'impresa, di una attenzione forte anche alla certificazione della qualità ambientale .

◆ MATTA GESTIONI srl - Hotel Villaggio Matta Club
◆ (Budoni – NU)

Sono stati effettuati :

- *Incontri diretti con il responsabile del management : Danilo Puletti, Gestore/manager*
- *Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)*
- *Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma : tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, soprattutto nella hall, le brochures di presentazione di particolari servizi*
- *Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive*

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Una politica di attenzione accurata e di elevato profilo (di eccellenza esemplare) per una strategia di segmentazione nel settore dei “pacchetti salute “(medicines alternative, alberi delle opportunità, cucina naturale e tradizionale...). Utilizzo dello yield management. Tentativi di organizzare una logica di sistema fra i 6 villaggi turistici situati nella stessa area.	Pianificazione formale debole e tipiche criticità della separazione tra proprietà e gestione.	Proseguire la definizione della fase di progettazione creativa e di ricerca della specificità
OFFERTA	L’offerta contiene dei “plus” significativi, soprattutto in relazione alla tipologia di clientela, che può essere definita una clientela di nicchia	La grande propensione ad un comportamento cooperativo e di “ sistema“, pur essendo corretta e positiva, costituisce un investimento emozionale ed intellettuale sproporzionato rispetto ai benefici ottenuti	Incoraggiamento decisivo verso gli orientamenti di web-marketing già acquisiti e avviati
RISORSE UMANE	Tutti fanno “ marketing “ : il personale è impegnato in una logica di responsabilità verso il cliente . Agli addetti commerciali vengono assegnati ampi poteri discrezionali		
INVESTIMENTI	Essi sono tutti orientati al rispetto più rigoroso della qualità ambientale, delle tipologie edilizie con materiali compatibili ecc.	Essendo gestore, il problema degli investimenti strutturali appare problematico, come già rilevato. Viene rilevato altresì come particolarmente ostile il mercato del credito.	Verificare la possibilità di investire in web-marketing sull’ipotesi di portale prospettata dal programma
QUALITA’	Appare già uno stile configurato sulla “ qualità”	Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso	E’ preferibile, a parità di investimento, quella “ ambientale “,

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è buono, tendente alla eccellenza :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è a livello buono(3)con preferenza per gli aspetti connessi alla comunicazione dell'offerta e alla commercializzazione nella quale è stato rilevabile un comportamento di eccellenza. E', inoltre, innovativo rispetto alle nuove tendenze di mercato, è corretto e veritiero nell'offerta, è disposto al miglioramento continuo
- Fattore QUALITA' : la validazione è buona (3). Il percorso è all'inizio, e merita la pena esaminare la possibilità, vista la mission dell'impresa, di una attenzione forte anche alla certificazione della qualità ambientale .

I costi della non-qualità

Per quanto riguarda i costi della non qualità, Juran ha sottolineato che errate o mancate pianificazioni della qualità comportano costi dovuti a :

- a) Perdite di quote di mercato, dovute ad una migliore qualità dei prodotti o servizi della concorrenza. Negli anni '80 Juran calcolava al 25% le perdite di quote di mercato delle imprese americane nei beni come auto, televisori, componenti elettronici a causa principalmente della inferiore qualità dei prodotti*
- b) Costi derivanti dai reclami dei clienti ,richieste di danni e di indennizzi, rilavorazione di parti difettose, rottamazioni ecc. : fino agli anni 80 ' non era raro trovare casi aziendali nei quali questi costi rappresentavano dal 20 al 40% delle vendite.In altre parole, significa che il 20-40% dell'impegno dell'azienda consisteva nel rifare cose che erano state fatte male o in modo difettoso, per la mancanza di un controllo di qualità*
- c) Pericoli per la società. I prodotti di una società industriale avanzata possono prolungare la vita umana, renderla più agevole e gradevole, alleviare le fatiche, fornire opportunità migliori di svago, di cultura, di tempo libero ecc. Ma talvolta l'impatto non è così soddisfacente : casi di mancata qualità possono produrre danni anche irreversibili e su vasta scala, come Chernobyl, oppure tragedie evitabili come l'esplosione del Challenger.*

Joseph Juran

◆ COSTRUZIONI VALLE VERDE srl – Green Sporting Club Hotel (Alghero – SS)

Sono stati effettuati :

- *Incontri diretti con i responsabili del management : Aurelio Ferroni Manager , Enrico Carmine Loffredo Manager e Direttore*
- *Visita a campione ad alcuni elementi della struttura e della organizzazione*
- *Incontri diretti e colloquio con alcune figure professionali : Piera Doppio Responsabile Reception, Gavina Polese, Governante e Lorenzo Zicconi, responsabile Prodotto Sport e centri benessere*
- *Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta)*
- *Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma : tutti i dépliant pubblicitari della struttura, tutte le comunicazioni esposte, le brochures di presentazione di particolari servizi, le brochures della catena di riferimento*
- *Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive*

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	Una politica di “specificità” legata al prodotto sport e benessere.	Contraddizione irrisolta tra mercato “ desiderato “ e mercato effettivo. Non esiste una pianificazione aziendale di tipo strategico, soprattutto verso l'estero	Elaborare una coerenza interna più forte e chiara tra le componenti dell'offerta
OFFERTA	L'offerta contiene dei “plus” significativi, soprattutto in relazione alla tipologia di clientela (gruppi sportivi)	L'azione commerciale è sporadica e non ben definita Poco propensi a una collaborazione di “territorio “. Alcuni elementi dell'offerta non hanno un rapporto adeguato qualità /prezzo (esempio: la cucina)	Migliorare il sistema di “ ascolto “ dei clienti e di contatto con il mercato.
RISORSE UMANE	Il trio manageriale Ferroni-Loffredo-Zicconi appare funzionale e insergico. I quadri-chiave sono ben preparati e competenti. Utilizzo della formazione.		Accentuare la formazione a tutti i livelli.
INVESTIMENTI	In fase di riesame.	Viene lamentato un sistema ostile di credito.	Verificare la possibilità di co-investire in web-marketing sull'ipotesi di portale prospettata dal programma
QUALITA'	Si sono informati attentamente sui sistemi di qualità attraverso la frequenza a seminari di alta formazione	Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso	Verificare la preferenza alla adozione dei sistemi di qualità con linee guida per la gestione totale della qualità (2)

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è soddisfacente :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è intermedia (2.5). Gli imprenditori/manager possiedono alcune abilità previste dalla matrice in modo elevato, altre in modo sufficiente.
- Fattore QUALITA' : la validazione è intermedia (2.5). Particolarmente debole appare il requisito essenziale dell'ascolto del cliente.

La Quality Planning Road Map consiste in 9 passi :

1. Identificare che sono i clienti
2. Determinare i bisogni di questi clienti
3. tradurre questi bisogni nel loro linguaggio
4. sviluppare le caratteristiche del prodotto (o del servizio) che possa rispondere a questi bisogni
5. ottimizzare le caratteristiche del prodotto (o del servizio) in modo da soddisfare sia le nostre esigenze che quelle dei clienti
6. sviluppare un processo che sia capace di produrre questi prodotti
7. ottimizzare il processo in continuazione
8. provare che questo processo può produrre il prodotto in condizioni operative concrete
9. trasferire il processo alle operazioni.

La Quality Spiral, dal basso verso l'alto, comprende i seguenti elementi :

- ricerca di mercato
- sviluppo prodotti/servizi
- industrializzazione
- fabbricazione / o erogazione
 - acquisti
 - vendite
 - assistenza post-vendita
- edi nuovo : ricerca di mercato

Joseph Juran

◆ IDROTERME DI SARDARA - Sàrdara

Sono stati effettuati:

- **Incontri diretti con la proprietà che detiene anche il management : Dott.ssa Maria Laura Mossa, Presidente del CdA e rappresentante di maggioranza della famiglia Mossa**
- **Contatti con le figure chiave dell'organigramma interno (dott. Ugo Chiesa, il Maitre, il ricevimento)**
- **Redazione di appunti sugli incontri (rintracciabile su richiesta). Era presente all'incontro anche il dott. Raimondo Mandis, coordinatore dei tutors del progetto**
- **Verifica e analisi della documentazione in situ o a disposizione in altra forma**
- **Registrazione della valutazione, validazione di buone pratiche e suggerimenti per azioni preventive e correttive**

Report finale di sintesi :

□ QUADRO SINOTTICO SUI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO :

Fattore-chiave	buone pratiche	punti deboli	proposte
STRATEGIA	<p>Uno sviluppo endogeno di eccellente qualità dell'idea imprenditoriale ereditata.</p> <p>La coerenza interna della strategia è acquisita a livello ottimale ed è ben presente al management.</p> <p>Le sinergie di sistema "distrettuale" sono in via di formazione, soprattutto con l'area interna (la Marmilla, che contiene attrattori specifici, come Villanovaforru, Ba-umini etc.), grazie ad un rapporto positivo e in progress con il Consorzio Sa Corona Arrubia.</p> <p>Eccellenza esemplare per una strategia di segmentazione nel settore dei servizi terapeutici: la clientela è solo medio-alta.</p> <p>Eccellente anche il rapporto stabilito con la Federterme, di cui la titolare è dirigente nazionale: ciò consente alla struttura di rompere l'isolamento in cui si trova come prodotto all'interno del sistema sardo, nel quale sussistono alcuni tentativi di ampliamento dell'offerta termale, ma in condizioni non competitive e pesantemente condizionate da una intrusione "politico-istituzionale" che appare, secondo</p>	<p>Meno evidenti e non ben definite sono le possibili sinergie con altri prodotti d'area, come quello contiguo della costa dell'area oristanese. Le relazioni con il quadro istituzionale locale sono in pessime condizioni, per una attitudine dei leaders locali ad una politica revanchista e storicamente ostile all'in-sediamento dei Mossa. Ciò comporta una situazione in cui l'impresa deve competere in condizioni di sostanziale solitudine come marchio d'area.</p> <p>Eguale attitudine sembra che vi sia da parte del quadro istituzionale regionale, producendo un indebolimento di visibilità e di competitività nell'approccio integrato sia del prodotto che dell'offerta, entro il sistema competitivo termale italiano, che gode, altrove (in altre regioni italiane) di una attenzione molto più attiva e tangibile.</p> <p>Un tema strategico delicato che è in corso di definizione, ma non ancora del tutto chiarito, è il "passaggio ge-</p>	<p>Proseguire la strategia in atto, con lo strumento di supporto dei sistemi qualità.</p> <p>Il progetto l'Isola che non c'è può risolvere il superamento delle barriere che circondano l'impresa "solitaria", perché l'innovazione tecnologica di un marketing on line destruttura e rimuove gli aspetti più sofferenti di questa solitudine.</p>

	<i>l'opinione o percezione della titolare, sostanzialmente improduttiva</i>	<i>nerazionale“.</i>	
OFFERTA	<i>L'offerta contiene dei “plus” significativi, soprattutto in relazione alla tipologia di clientela, che può essere definita una clientela accuratamente selezionata. La capacità di erogazione dell'offerta è piena. La soddisfazione della clientela e la sua fidelizzazione sono molto elevate.</i>	<i>Il rapporto “qualità-prezzo” è molto positivo, e supera le aspettative del cliente medio. Il margine di contribuzione non appare adeguato alla composizione dell'offerta. Vi è incertezza e criticità nella individuazione e nella scelta delle modalità di promozione: le sperimentazioni fatte (come la partecipazione ad alcune fiere importanti, insieme a tutto il sistema termale italiano) non hanno dato alcun risultato. E' probabile che la contiguità fisica, nelle fiere in parola, con i prodotti analoghi del resto d'Italia, ma più competitivi e organizzati, abbia l'effetto paradossale di accentuare la problematicità e la debolezza solitaria del prodotto. Si può ritenere tali partecipazioni utili solo ai fini di una politica di brand.</i>	<i>Elemento da sviluppare è l'ampliamento della clientela, che è accentuatamente o quasi esclusivamente locale. Incoraggiamento decisivo verso gli orientamenti di web-marketing e di integrazione con gli elementi di offerta contigui dell'area. Appare urgente rielaborare la strategia di marketing, esaminando la possibilità di trovare tour operators di nicchia, che già operano nel prodotto Sardegna, per politiche di acquisizione di una clientela cosiddetta di “rimbalzo”.</i>
RISORSE UMANE	<i>Le risorse umane sono adeguate al prodotto, e sono utilizzate con forme di job rotation (per es, i “fanghini” nel periodo di bassa stagione sono occupati egualmente per i lavori di manutenzione e sistemazione delle strutture). Tutti fanno “marketing”: il personale è impegnato in una logica di responsabilità verso il cliente. Agli addetti commerciali vengono assegnati ampi poteri discrezionali. Sono utilizzati alcuni consulenti nei settori connessi alla amministrazione.</i>	<i>Non vi sono apprezzabili elementi di debolezza nella risorse umane, sia sotto il profilo della loro gestione e valorizzazione, che sotto il profilo delle competenze professionali adeguate. Sono in fase di avvio i rapporti di consulenza sulla qualità e appare significativo dare assistenza al management per “guidare” questo tipo di consulenza in modo specifico per l'impresa, senza rischiare “sperimentazioni “ (ossia fare da cavia)</i>	<i>L'adozione dei sistemi di qualità conferisce alla gestione delle risorse umane un progetto guida che potrà migliorare ulteriormente il clima positivo instaurato tra il management e i dipendenti.</i>
INVESTIMENTI	<i>Sono in corso investimenti di miglioramento dell'insediamento con alcune priorità ben definite e orientate alla soddisfazione della clientela.</i>	<i>Elementi di criticità sono riscontrabili nel rapporto con gli enti locali, ai fini del conseguimento delle licenze edilizie connesse.</i>	<i>Verificare la possibilità di investire in web-marketing sull'ipotesi di portale prospettata dal programma</i>
QUALITA'	<i>Appare già uno stile configurato sulla “ qualità”</i>	<i>Ancora elementi di incertezza conoscitiva e valutativa sul percorso</i>	<i>E' consigliabile un approfondimento anche sulla qualità “ ambientale “.</i>

□ POTENZIALE :

Rispetto alla validazione derivante dagli strumenti di analisi predisposti nella proposta , il risultato è tendente alla eccellenza :

- Fattore IMPRENDITORIALITA' : la validazione è a livello tra buono ed eccellente(3,5)con preferenza per gli aspetti connessi alla erogazione dell'offerta e alla gestione delle risorse umane. E', inoltre, un approccio corretto e veritiero nell'offerta, è disposto al miglioramento continuo
- Fattore QUALITA' : la validazione si colloca anch'essa tra buono ed eccellente(3,5). Il percorso è all'inizio, e si suggerisce una attenzione alle modalità contrattuali del percorso .

ALLEGATO 1: L'ISOLA CHE NON C'E'

VALUTAZIONE E VALIDAZIONE DEL POTENZIALE DI IMPRESA SCHEMA PRODOTTO

Presentazione :

La problematica della scheda prodotto nel settore turistico è molto complessa : una analisi comparata tra i modi di produzione industriale (oggetti o beni separabili e “ monadici “ lungo tutto il percorso, dalla progettazione alla vendita e postvendita) , ci induce a considerare la definizione del prodotto turistico un “ insieme “ di sottoinsiemi tra loro collegati e spesso soggetti a intersezione.

Il progetto di disporre di una banca dati relativa ai prodotti turistici è pertanto una operazione molto complessa, non paragonabile a quella relativa ai prodotti dell'agricoltura, dell'industria e del commercio.

Tuttavia, si possono identificare i “ prodotti “ a partire dall'offerta, e non dalla domanda : benchè l'approccio sia non appropriato, soprattutto secondo le attuali tendenze e fenomenologie del mercato turistico e della fortissima segmentazione a cui esso è soggetto, si ritiene di poter offrire alle “ imprese “ aderenti al programma L'ISOLA CHE NON C'E' una opportunità almeno pari, per spazio e visibilità, a quella delle loro omologhe del settore industriale e agroindustriale.

Ciò significa in sostanza :

- a) delimitare le indicazioni presenti nella banca dati a quelle “ oggettive “ e descrittive dell'offerta
- b) circoscrivere la descrizione agli elementi “ comuni “ alla famiglia di appartenenza (alberghi, campeggi e villaggi)
- c) rinunciare alle estensioni (benchè decisive ai fini della decisione di acquisto) determinate da : fattori intangibili della offerta e prodotti succedanei e/o complementari (musei, loisir, territorio....)

Costruzione della scheda :

La scheda che proponiamo di inserire nella banca dati coincide, sostanzialmente, con le seguenti fonti :

- a) Annuario alberghi e campeggi/villaggi turistici elaborati dalla tradizione amministrativa pubblica sulla base delle leggi di classificazione
- b) Cataloghi di primarie catene o associazioni volontarie di imprese
- c) Architetture sperimentali di caricamento dei recenti e più attuali sistemi on-line (es. Trentino on-line, Presidi di assistenza alle imprese e al turista consumatore attuati nelle regioni dell'Obiettivo 1 ecc.)

La complessità del prodotto turistico e la complessità dei software adatti a gestirlo a livello informatico e telematico, consigliano di avviare il progetto di telematizzazione in modo graduale, in progress.

Premesso questo, la scheda prodotto che si suggerisce, consiste in un adattamento, in elementi specifici e irriducibili, della scheda prodotto elaborata per il settore delle imprese industriali e agroindustriali.

Infine, questa scheda non può che contenere elementi di “guida“ per l'imprenditore, che è l'unico capace di identificare i prodotti che intende proporre sul mercato, di precisare il loro profilo, il loro prezzo e così via.

Elementi e Glossario della scheda:

AZIENDA

(la denominazione esatta dell'impresa che eroga il servizio, non della holding che ne è proprietaria)

PRODOTTO

(identificare il “ prodotto “ secondo le varie tipologie di clientela con le caratteristiche proprie alla clientela turistica e/o alberghiera. Esempio : settimana benessere, week end per sportivi/tifosi, convenzioni commerciali con ditte o uomini d'affari ecc.)

1. **Nome del prodotto :** (assegnare una denominazione semplice e attrattiva come una head line al prodotto che si intende proporre)
2. **Famiglia di appartenenza :** (le famiglie di appartenenza sono essenzialmente :
 - ◆ commerciale, come il turismo d'affari , il turismo congressuale e incentive, la celebrazione di eventi come nozze, meetings di clan ecc.
 - ◆ turistico, come : turismo balneare, termale, rurale e di montagna, neve, culturale, ecologico, enogastronomico ecc.
 - ◆ di transito : sosta per un itinerario che va oltre la destinazione o escursione di chi fruisce di vacanza stanziale in un territorio limitrofo, sosta per un evento occasionale in città o nell'area, sportivo, celebrativo ecc.
3. **Caratteristiche tecniche e merceologiche :** queste caratteristiche tecniche e merceologiche del prodotto sono definite dai requisiti inclusi nelle procedure di classificazione e visualizzati dai pittogrammi che figurano abitualmente negli annuari e nei cataloghi di imprese ricettive, incluse alcune specifiche relative, per es., ai disabili.
4. **Modalità di erogazione del servizio :** riflette la elaborazione “ produttiva “ di ogni singolo imprenditore e riguardano : la durata del prodotto , l'acquirente “ tipico “ per quantità (singles, coppie, famiglie, gruppi) , per motivazione di acquisto (turismo, affari, congresso, celebrazione famigliare o di clan, transito...), gli orari o i tempi di erogazione, i time limits concessi, le deroghe, gli incentivi, i plus...
5. **Packaging :** riflette la elaborazione “ produttiva “ di ogni singolo imprenditore e riguardano : la durata del prodotto , l'acquirente tipico per quantità (singles, coppie, famiglie, gruppi) , per motivazione di acquisto (turismo, affari, congresso, celebrazione famigliare o di clan, transito...), i servizi compresi nel pacchetto (es. b&b, oppure pensione completa, mezza pensione, tipo di piccola colazione, tipo di ristorazione ecc.)
6. **Certificazioni e marchi :** si tratta di tutti quegli elementi che definiscono una garanzia di prodotto (da quelli normativi, già previsti e obbligatori, soprattutto in relazione alla sicurezza, a quelli volontari, come marchi, certificazioni, adesione a catene volontarie validate da reputazione positiva sul mercato , alla applicazione dei sistemi di qualità sia aziendale che ambientale ecc.)
7. **Prezzi :** argomento da considerare con la massima trasparenza e da gestire con la flessibilità imposta dalle caratteristiche stagionali del prodotto, dalle politiche di incentive ecc. Valutare la liberalizzazione dei prezzi come una opportunità, in ogni sua implicazione strategica e commerciale
8. **Modalità di arrivo :** metodologie di prenotazione, time limit, mezzi di trasporto, accessibilità, comodità particolari (es. parcheggio disponibile, garage, esoneri da divieti di circolazione...), indicazioni di itinerario e di segnaletica...
9. **Modalità di pagamento :** indicare tutte le modalità di pagamento e di moneta accettate
10. **Posizionamento rispetto alla clientela :** indicare le caratteristiche che si reputano specifiche rispetto ai target groups tipici, i T.O. di fiducia , le aspettative esplicite e implicite a cui si ritiene, con veridicità, di poter dare soddisfazione....

Prototipi della scheda:

(al netto delle indicazioni di costo e di prezzo) :

- ◆ I PITTOGRAMMI SONO REPERIBILI IN UN ANNUARIO ALBERGHI E VILLAGGI TURISTICI DI QUALSIASI REGIONE BEN ORGANIZZATA
- ◆ ESEMPI DI SCHEDA PRODOTTO (fonti varie)

ESEMPIO A : ELABORATO DA ALCUNE SOCIETA' DI PRENOTAZIONE ON LINE

1. DATI IDENTIFICATIVI :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Denominazione struttura ◆ Ragione sociale ◆ Iscrizione CCIAA ◆ Sede struttura (indirizzo ,telefono, fax, e-mail...) ◆ Anno di costruzione e/o anno dell'ultima ristrutturazione ◆ Periodo di apertura ◆ Numero dei posti letto ◆ Distanza da (centro città, spiaggia, impianti di sci...) ◆ Accesso disabili ◆ Ammissione animali ◆ Mercato di riferimento
2. SERVIZI EROGATI :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Della struttura : pittogrammi e altri supplementari non inclusi nei pittogrammi (es. navette) ◆ In Camera : aria condizionata, telefono diretto, tv, frigo bar.....
3. QUALITA' DEL SERVIZIO :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elementi relativi alla customer satisfaction ◆ Procedure di controllo della sicurezza, della alimentazione, della custodia in cassaforte.....

ESEMPIO B: ELABORAZIONE DELLA CATENA SHERATON

1. PRESENTATION:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Picture of the structure ◆ Place (address, phone, fax, e-mail...)
2. FACILITIES :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rooms : number of normal rooms, suites, smoking & no smoking rooms etc. ◆ Restaurant : italian cuisine, other type of cuisines, piano bar, 24 hour room service.... ◆ Fitness room, indoor golf club, swimming pool... ◆ Babysitting service ◆ Garage ◆ Air conditioning, mini bar, internet connection

◆ Etc.
3. MEETING INFORMATION :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Number of meeting & reception rooms ◆ Number of seats ◆ Cocktails and Events rooms ◆ Business centre ◆ Etc.
4. LOCAL INFORMATION :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Airport distance ◆ Shopping areas ◆ City and attractions distance (museums, theatres etc.) ◆ Map to be joined etc.

ESEMPIO C: ELABORAZIONE DELLA CATENA MARRIOTT :

1. PRESENTATION:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Picture of the structure ◆ Place (address, phone, fax, e-mail... ..)
2. LOCATION BENEFITS :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Airport distance ◆ Shopping areas ◆ City and attractions distance (museums, theatres etc.) ◆ Map to be joined etc. ◆ Etc.
3. RESTAURANTS/LOUNGES :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Number of restaurants & lounges ◆ Type of cuisine ◆ Etc.
4. RECREATION :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Indoor pool ◆ Tennis ◆ Health club ◆ Dancing ◆ Game room ◆ Etc.
5. ACCOMODATION :
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rooms : number of normal rooms, suites, smoking & no smoking rooms etc ◆ Concierge level ◆ Etc.
6. LOCAL INFORMATION :

- ◆ Airport distance
- ◆ Shopping areas
- ◆ City and attractions distance (museums, theatres etc.)
- ◆ Map to be joined etc.

7. SERVICE/ FEATURES : :

- ◆ Free parking
- ◆ Facilities for hanicapped
- ◆ Gift shop
- ◆ Airline desk
- ◆ Etc.

ESEMPIO D: ELABORAZIONE DELLA CATENA THE LEADING HOTELS IN THE WORLD

1. PRESENTATION :

- ◆ Picture of the structure
- ◆ Place (address, phone, fax, e-mail... ..)
- ◆ Management : General Manager, Executive Director

2. ACCOMODATION :

- ◆ Rooms : number of normal rooms, suites, smoking & no smoking rooms etc
- ◆ Concierge level
- ◆ Etc.

3. DINING :

- ◆ Type of cuisine (e.g. regional cuisine)
- ◆ Pavillons, Terraces, Coktails & receptions rooms
- ◆ Etc.

4. ADDITIONAL FEATURES :

- ◆ Disco club
- ◆ Casino
- ◆ Piano bar
- ◆ Conference facilities (e.g. teleconferencing...)
- ◆ Underground garage
- ◆ Etc.

ALLEGATO 2: L'ISOLA CHE NON C'E'

VALUTAZIONE E VALIDAZIONE DEL POTENZIALE DI IMPRESA

SCHEDA PRODOTTO

UN CORSO DI FORMAZIONE PER LA QUALITA' DELLA OSPITALITA' RICETTIVA

L'ALBERGO COMPETITIVO

**Come vincere la concorrenza e offrire una ospitalità memorabile
Proposte di counselling e formazione**

**Prof. Romano Toppan
e la sua équipe**

AREA 1 : COMPETITIVITA', MERCATO GLOBALE E QUALITA' DEL SERVIZIO

MODULO 1 : Qualità dei servizi alberghieri e dell' ospitalità : essere meglio degli altri

Target

Interventi su tutto lo staff dell'albergo e dell'impresa turistica per dare ai partecipanti una chiara consapevolezza della crescente importanza della certificazione di qualità nella moderna cultura manageriale, far conoscere in modo approfondito i concetti chiave relativi alla qualità della gestione aziendale e le distinzioni tra certificazione, sistema di qualità, qualità totale, marchio di qualità e presentare un quadro definito delle norme relative alla qualità, degli organismi che le determinano e del ruolo della Unione Europea in questo campo.

Programma

◆ **Introduzione :**

Il concetto di Qualità : evoluzione del concetto e delle metodologie

Nozioni di base sulla Certificazione : definizioni, ambiti, ruolo della Unione Europea

Gli organismi che presiedono la elaborazione delle normative : ISO, EN, UNI

◆ **La qualità nel settore alberghiero**

Elaborazioni delle norme e metodi dei Sistemi di qualità e della certificazione al settore alberghiero : la serie ISO 9000 (Vision 2000)

Quality is not about being 100% better at one thing, it is about being 1% better at 100 things

Le progettazioni specifiche ed esemplari del settore alberghiero : il modello CERT (Irlanda), il modello ESCUELA OFICIAL DE TURISMO (Spagna), il modello UNITER (Italia), il modello UNI (Italia), il modello UNIONCAMERE
 Applicazione dei questionari di auto-valutazione per definire la propria realtà aziendale effettiva in rapporto agli standards auspicati
 Analisi dei punti di forza e dei punti deboli emersi dal confronto : esercitazioni individuali e esercitazioni di gruppo

◆ Il progetto di gestione di qualità nell'albergo

Presentazione delle LINEE GUIDA per la gestione di qualità dell'impresa alberghiera e predisposizione di un PROJECT WORK nella propria impresa

Gli standards di riferimento: loro caratteristiche (realistici, concordati con tutto lo staff dell'impresa, comunicati a tutti con trasparenza, costantemente ridefiniti e discussi, specifici e mirati, sottomessi a revisione e miglioramento continuo)

Durata

2 mezze giornate (8 ore)



MODULO 2 : Marketing dell'ospitalità come marketing relazionale e economia del capitale intangibile

Target

E' un corso rivolto particolarmente al personale di " contatto " con il cliente, per consolidare le tecniche di marketing " interno " e di marketing " relazionale ", per accumulare i profitti e la redditività del capitale intangibile dell'impresa.

Programma

◆ I servizi della ospitalità e il marketing relazionale

Le caratteristiche del marketing dei servizi: intangibilità, deperibilità, eterogeneità, e simultaneità tra produzione e consumo

Spiegazione dei "Service Gaps"

Chiarificazione del concetto di marketing relazionale, analisi consumatore e costruzione di programmi di fedeltà del cliente

◆ La segmentazione, il marketing attivo

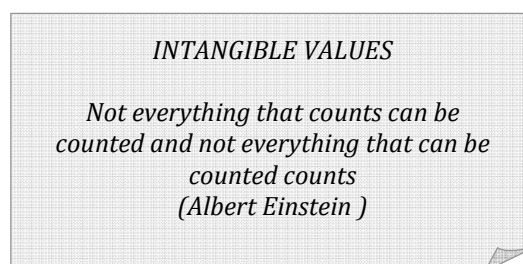
La comprensione della condotta del cliente e i fattori di comportamento e di scelta : fattori culturali, sociali, personali e psicologici.

Chi è il nostro cliente effettivo – chi potrebbe essere il nostro cliente potenziale : perché non ci ha ancora scoperto come " suo " albergo

La segmentazione della clientela e analisi delle metamorfosi dell'ospite

Marketing della location dell'albergo e dell'impresa : storia interna e storia esterna dell'albergo come luogo della mente e della memoria

L'albergo come crocevia di segni : il sottosuolo, le vie, i transiti di persone famose, piccole storie e aneddoti, la narrazione, le impronte del passato, l'area urbana o rurale dei dintorni, i segreti, le parole non dette, i tesori culturali nascosti, le road map alternative.



del

Durata

2 mezze giornate (8 ore)



MODULO 3 : Marketing dello stupore. Il servizio come risposta alle aspettative esplicite e implicite dei clienti

Target

E' un corso rivolto virtualmente a tutto il personale che, nell'albergo, ha costantemente il compito di svolgere azioni di marketing, promozione e pubblicità della struttura ricettiva, con il proprio stile, la propria empatia, la capacità di capire il cliente. E', tuttavia, particolarmente adatto al personale di " contatto " con il cliente, per consolidare le tecniche di marketing " interno " e di marketing " relazionale ". L'uso della letteratura di viaggio appare come una iniziazione ideale per "penetrare" in questo stupore.

Programma

- Il marketing dei 14 sensi e la letteratura del viaggio tra entusiasmo e inferno
- Il metodo della scoperta, uso delle tecniche creative e della " sorpresa "
- L'accoglienza come arte : l'archetipo di Nausicaa e Odisseo
- Difficoltà e problemi dell'accoglienza
- Analisi della competizione e progetti per distinguere la nostra casa dalle altre attraverso la creatività :il metodo Kaizen e le invenzioni quotidiane degli albergatori e dei loro collaboratori
- La teoria dei segni e la comunicazione globale
- La vita come imitazione dell'ospitalità

*It is not enough that client be satisfied :
he must be delighted
(Edwards Deming)*

Durata

1 giornata (8 ore)

ALLEGATO 3: L'ISOLA CHE NON C'E'

DOCUMENTO DI RILEVAZIONE

Settore Turismo

SEZ. 1 VALUTAZIONE INDIVIDUALE

IL PROGETTO

Come ha saputo dell'esistenza del progetto?

Perché ha deciso di partecipare?

Quali obiettivi si ripromette di raggiungere?

Quale importanza per la Sua impresa annette al successo del progetto?

Come giudica la preparazione delle risorse umane messe a disposizione?

1. PROPENSIONE ALLA COLLABORAZIONE

E' iscritto ad una Associazione di categoria? (se sì quale; se no perché)

Essere inserito nell'Isola che non c'è assieme ad imprese potenzialmente concorrenti è per Lei positivo, indifferente o negativo?

E' disponibile a forme organizzative diverse dall'attuale per far fronte ad eventuali criticità del progetto? (es.: esplosione della domanda, ecc.)

2. QUALITA'

Possiede un certificato di qualità aziendale o di prodotto? (indicare standard ed Ente o motivi del no).

Ha pensato o intende avviare a certificazione l'azienda o i prodotti? (indicare standard ed Ente o motivi del no)

3. CONOSCENZA DEI PRODOTTI

Possiede schede prodotto? (se si quali prodotti se no perché)

Intende preparare schede prodotto? (se si quali se no perché)

4. COMMERCIO A DISTANZA

Esperienze di commercio a distanza? (se si quali se no perché)

SEZ. 2 RILEVAZIONE AZIENDALE

Il presente questionario è composto delle seguenti parti:

- Notizie generali relative all'impresa
- Internazionalizzazione
- Ambiente esterno e Posizione Competitiva
- Orientamento di Marketing
- Profilo Organizzativo :

A. Risorse Umane

B. Risorse di Produzione

C. Risorse Finanziarie

1. NOTIZIE GENERALI RELATIVE ALL'IMPRESA

Denominazione dell'impresa:

Città _____ Prov _____

Via _____

Telefono _____ Fax _____

Sede legale (indicare se diversa dalla sede operativa) _____

Città _____ Prov _____

Via _____

E-mail _____

Telefono _____ Fax _____ Inizio attività _____

Settore _____ Persona con cui tenere i contatti _____

Alberghiero _____

Residence _____

Campeggio
 Multiproprietà
 Agriturismo

Forma giuridica attuale:

S.p.a. S.r.l. S.n.c. S.a.s. S.a.p.a. •

Soc. di fatto Ditta ind. Altro .

Capitale sociale:

L'impresa

E' stata costituita dall'attuale proprietario o "socio leader"

E' stata acquisita da terzi

E' la continuazione dell'attività familiare

Nel caso l'impresa non sia la continuazione dell'attività familiare indicare:

a) la precedente attività del proprietario o del "socio leader":

Artigiano

Dipendente

Imprenditore

Commerciante

Altro (spec.)

b) la provenienza del proprietario o del "socio leader":

Locale

Regionale

Nazionale

Estera

Storia dell'azienda (evidenziare i Punti di Forza concernenti la "tradizione" aziendale)

L'impresa appartiene ad un gruppo?

si

no

Se si, l'impresa è:

Capogruppo

Controllata da un'altra impresa

Collegata ad altre imprese

Altro (spec.)

L'impresa svolge la sua attività su una sola unità produttiva?

Sì

No

Se no, indicare N. totali di unità locali dell'impresa

Numero di dipendenti dell'Impresa negli ultimi tre anni

31/12/97 _____

31/12/98 _____

• 31/12/99 _____

N. Dipendenti previsti fine 2000

Indicare la distribuzione della forza lavoro per qualifica al 31/12/99

Operai _____

Impiegati _____

Quadri _____

Dirigenti _____

Personale totale indiretto

Come giudica il livello di qualificazione dei dipendenti dell'Impresa ? (un valore compreso tra 1 e 5, dove 1 = Migliore)

Operai _____

Impiegati _____

Quadri _____

Dirigenti _____

L'azienda è informatizzata?

Sì

No

Se si, indicare:

Sistema _____

P.C. _____

Numero

Di quali software dispone?

• Contabilità

Controllo di gestione

Produzione

Commerciale

Altro

Disponete di modem?

Sì

No

Collegamento ad Internet

Sì

No

In caso di risposta affermativa

Ha un sito WEB proprio

Sì

No

Collegamento in Rete

Sì

No

Indicare i tre principali canali di vendita realizzati dall'impresa in termini di fatturato, (il primo = più importante) e la loro rispettiva incidenza sul fatturato (Tour Operators, Agenzie di viaggio, clienti finali)

_____	%
_____	%
_____	%

Indicare il fatturato lordo dell'impresa (milioni di lire) nei tre anni precedenti

31/12/97

31/12/98

31/12/99

Nell'ultimo triennio l'Impresa ha mai venduto fuori dalla Regione?

Sì

No

Se si indicare la percentuale sul fatturato degli ultimi tre anni:

Estero

Italia

31/12/97

31/12/98

31/12/99

Indicare l'importanza nel mercato della clientela dei canali di vendita (da 1 a 5 con 5 = più importante):

Presentazione del Prodotto

Qualità del prodotto/Servizio

Prezzo _____

Assistenza alla clientela _____

Immagine di affidabilità e serietà dell'azienda _____

Altro _____

L'impresa vende servizi ad altre Aziende o Enti? (Convenzioni)

- Sì
- No

Se **si** indicare per quali ed in che **percentuale sul fatturato** dell'anno precedente

• Enti pubblici

• Imprese private con sede nella regione

• Imprese private con sede fuori dalla regione

• Imprese private estere

• Imprese a partecipazione mista

• Imprese pubbliche

L'impresa ha offerte specifiche destinate esclusivamente al mercato finale?

- Si
- No

Se **si** indicare per quali aree e in quale percentuale sul totale fatturato ultimo anno:

Locale

Regionale

Meridionale

Centro Nord

Estero

Se **no**, l'impresa non effettua una propria attività di commercializzazione

Si

No

Se si specificare per quali strutture

a

b

c

Indicare se nell'Azienda esiste qualche forma di "Turismo progettuale" (Pacchetti integrativi al puro servizio residenziale) se si indicare:

Specifiche tecniche del committente

Progettazione interna

Progettazione esterna

L'impresa sente la concorrenza di competitor:

Locali

Regionali

Italiani

Esteri

Può indicare i concorrenti principali (in ordine di importanza; 1= più importante)

1

2

3

4

5

Nell'ultimo triennio sono stati effettuati investimenti?

Si

No

Indicare la cifra spesa nell'ultimo triennio (milioni di lire) relativa a:

Immobili

impianti (esclusi acquisti e man.ni fabbricati)

Sistemi qualità

Formazione professionale/Linguistica

Informatica di gestione

Altro (spec.)

E' stato fatto ricorso ad agevolazioni finanziarie?

Si

No

Se si quali?

• Leggi regionali

• Leggi nazionali

• Agevolazioni CEE

• Altre (spec.)

Se non fossero esistite le agevolazioni, si sarebbe comunque mantenuto lo stesso livello di investimenti?

Si

No

Sono previsti investimenti nel prossimo biennio (2000/2001)?

Si

No

Se si, che tipo di supporto desidererebbe avere per facilitare l'accesso ai finanziamenti disponibili?

• Informativo

- Gestionale
- Progettuale
- Altro (spec.) _____
- Nessuno

Sono stati utilizzati servizi di consulenza nell'ultimo triennio?

- Si
No

Se sì, quali e con quale costo complessivo (milioni di lire) ?

- Progettazione _____
- Animazione _____
- Organizzazione _____
- Finanza _____
- Marketing/Commerciale _____
- Contabilità _____
- Controllo Gestione _____
- Altro (spec.) _____

2. INTERNAZIONALIZZAZIONE

La sua azienda ha attualmente rapporti commerciali, di qualsiasi natura, con paesi esteri?

- Si
No

Che importanza attribuisce ai rapporti con l'estero la sua azienda?

- Molta
Abbastanza
Discreta poca
Nessuna

Se ha risposto no alla prima domanda, la sua azienda sarebbe comunque interessata ad avere rapporti commerciali ed a sviluppare la propria attività con paesi esteri

- Si
No

Se fossero offerti supporti che l'aiutassero a svilupparsi all'estero, lo farebbe

- Si
No

In quali paesi in particolare?

Intende promuovere lo sviluppo degli attuali prodotti/servizi?

- Si
No

Se intende realizzare nuovi prodotti/servizi quali sono?

Se ha risposto sì alla prima domanda - la Sua azienda ha già attivato qualche contatto per sviluppare e/o modificare i rapporti con l'estero?

Sì

No

In caso di risposta negativa:

Perché

In caso di risposta affermativa: Con quale tipo di azienda e/o associazione

Tour Operators

Agenzie di viaggio

Compagnie Aeree

I.C.E.

Camere Comm. Nazionali

Camere Comm. Estere

Associazioni Categoria

Ambasciate Italiane Estero

Organismi Intern.li

Organismi governativi locali

Altro specificare

Ha mai fatto ricorso a strumenti nazionali e/o Ue diretti a favorire la internazionalizzazione delle PMI?

Sì

Quali e con quale esito

Come giudica i rapporti attuali della sua azienda con l'estero?

molto positivi

positivi

abbastanza positivi

poco positivi

per nulla positivi

Perché?

Attualmente quanti addetti della sua azienda sono impegnati nei rapporti commerciali con l'Estero?
totale addetti in azienda (Italia + estero) n.
di cui addetti solo all'estero n.

di cui addetti solo all'Italia n.

Con quali funzioni

E quanti consulenti esterni?

Indicare per area di destinazione la quota di vendite realizzate nell'anno precedente (senza decimali)

% Ue

% Europa non Ue

% U.S.A.

% Americhe

% Africa

% Estremo Oriente

% Altro (spec.)

Del Prodotto/servizio "abituale" cosa è stato adeguato, per la vendita all'estero?

- Composizione durata di tempo
- Servizi integrativi
- Comunicazione

Se necessario specificare:

L'ingresso nel mercato estero

- E' stato pianificato
- Ha rappresentato un evento casuale

Quali criteri discriminanti hanno guidato la scelta del/i mercato/i estero/i in cui operate - dimensione del mercato, tasso di crescita, costi operativi, vantaggi competitivi, livello di rischio, ecc.-?

Se è interessato a rapporti di collaborazione con l'Estero se quale tipo di ipotesi ritiene interessante:

ALL'ESTERO		IN ITALIA	
Vendite di prodotti/servizi	<input type="checkbox"/>	Acquisizioni di Prodotti/Servizi	<input type="checkbox"/>
Accordi commerciali per la vendita di nostre prodotti/servizi	<input type="checkbox"/>	Accordi commerciali per la vendita in Italia di prodotti/Servizi esteri	<input type="checkbox"/>
Costituzione di joint ventures all'estero con partner locali per nostri prodotti/servizi; realizzare nuovi investimenti nel settore	<input type="checkbox"/>	Costituzione di joint ventures in Italia con partner esteri per realizzare nuovi investimenti nel settore	<input type="checkbox"/>
Acquisizione di imprese all'estero	<input type="checkbox"/>	Costituzione di joint ventures in Italia con partner esteri per vendita di prodotti/servizi	<input type="checkbox"/>
Acquisizione di imprese all'estero (part. paritaria o minoritaria)	<input type="checkbox"/>	Cessione totale o parziale dell'azienda a investitori esteri	<input type="checkbox"/>
Creazione all'estero di proprie unità produttive	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

Ritiene che i contatti, le informazioni e il know-how di cui dispone la Sua Azienda siano ad oggi in linea di massima sufficienti per intraprendere fattivi rapporti commerciali con l'estero?

- Si
- No

In quali ambiti, in particolare, ritiene che la Sua Azienda necessiti di supporti, assistenza, informazioni?

- informazioni strumenti nazionali e/o Ue offerti
- informazioni sui mercati esteri
- marketing e promotion

- ricerca di controparti
- assistenza nella fase operativa
- formazione del personale
- economico
- tecnico
- informatico
- altro _____

Quali servizi a supporto dell'attività di internazionalizzazione ritenete insufficienti o scadenti sul territorio?

- Assistenza legale
- Assistenza commerciale ed amministrativa
- Assistenza bancaria
- Ricerca canali
- Altro _____

3. AMBIENTE ESTERNO E POSIZIONE COMPETITIVA

I principali mercati nei quali opera l'azienda sono:

- Maturi
- In fase di sviluppo

La quota di mercato dell'azienda

- E' elevata, infatti l'azienda è uno dei leader di mercato
- E' moderata e la concorrenza è forte

I Prodotti/servizi dell'Azienda sono qualitativamente aggiornati?

- sì, l'azienda cura costantemente l'aggiornamento del Prodotto/servizio
- no, l'azienda realizza prodotti/servizi secondo metodologie consolidate

La domanda nel settore:

- subisce veloci cambiamenti e richiede un aggiornamento continuo nei contenuti dei prodotti/servizi
- è consolidata e soggetta a sviluppi lenti e poco rilevanti

La disponibilità delle risorse umane:

- E' limitata ed i prezzi sono quindi elevati
- E' vasta ed i prezzi sono quindi contenuti

Il sistema di vendita è strutturato in modo che

- l'azienda vende direttamente ai propri clienti
- l'azienda si avvale di un intermediario per vendere i suoi prodotti
- l'azienda si serve di molti intermediari per distribuire i suoi prodotti
- l'azienda vende sia direttamente ai clienti che tramite intermediari

Se l'impresa si avvale dei servizi di intermediari, il potere contrattuale di questi è normalmente:

- elevato
- modesto
- altro

Il numero di clienti dell'azienda è:

- Elevato

- Medio
- Basso

L'azienda è particolarmente dipende da un cliente predominante?

- Si
- No

Il riacquisto dei clienti è: (numero dei Clienti abituali)

- Elevato
- Adeguato
- Modesto

L'Azienda ritiene di avere una propria "offerta" particolare. Se si quale?

L'azienda vende sotto "marchi diversi" per i propri prodotti/servizi?

- no
- sì

Quale strategia di prezzo tende ad adoperare l'azienda?

- Prezzi flessibili che vanno secondo il mix di prodotti
- Prezzi di costo (costi fissi + costi variabili + margine di profitto)
- prezzi di contratto, negoziati con il cliente in base al valore del contratto
- prezzi competitivi che rispecchiano il prezzo medio di mercato

L'azienda investe in attività di promozione e pubblicità?

- Sì, molto
- Sì, sporadicamente
- No, ma vorrebbe farlo
- No

Se sì, quali tipologie di promozione e quali di pubblicità privilegia?

- mailing ai clienti di materiali che illustrano le attività aziendali
- (brochure, cataloghi)
- partecipazione a fiere e mostre
- sponsorizzazione di eventi sportivi, attività di beneficenza
- "offerte speciali" per alcune combinazioni di prodotti/servizi in periodi critici
- spazi pubblicitari nei quotidiani
- Spazi pubblicitari nelle riviste specializzate del settore
- Spot pubblicitari alla t.v.
- Spot pubblicitari alla radio
- Altro

L'azienda dedica delle risorse allo sviluppo di nuovi /servizi?

- Sì, molte
- Sì, abbastanza
- No, i nuovi prodotti nascono da input esterni
(richieste dei clienti; attività dei concorrenti)

L'attività dell'azienda si differenzia da quella dei concorrenti:

- Molto, quanto vendiamo è "speciale" e difficilmente reperibili
- Abbastanza, alcune delle nostre caratteristiche sono solo nostre
- Poco, i prodotti sono standardizzati con un'ampia offerta da parte dei concorrenti

La qualità dei prodotti dell'azienda è

- Elevata, superiore ai prodotti concorrenti
- Bassa, inferiore ai prodotti concorrenti
- In linea con quella dei concorrenti

4. ORIENTAMENTO DI MARKETING

L'azienda ritiene necessario analizzare ed aggiornarsi sull'andamento del mercato in cui opera?

- Sì
- No

Quali aspetti del mercato tiene comunque sotto controllo l'azienda?

- Le esigenze dei clienti
- L'andamento delle vendite
- L'attività dei concorrenti
- L'andamento del settore
- Tutti questi aspetti

La frequenza con la quale l'azienda raccoglie informazioni sul mercato con cui opera è:

- Mensile
- Trimestrale
- Semestrale
- Annuale

Da quali fonti principali l'azienda attinge informazioni sul mercato?

- Sondaggi specifici e circostanziati
- Pubblicazioni/report di settore
- Affidato al caso

Esiste un reparto marketing?

- Sì
- No

Chi si occupa dei rapporti con i clienti?

- Il Titolare
- Il Direttore
- La/le struttura/e esterne di commercializzazione
- Non esiste in Azienda una responsabilità ben definita in questo senso

L'azienda riesce a fare previsioni delle vendite?

- Sì, sulla base dell'esperienza
- Sì, utilizzando una pianificazione
- no esistono troppi variabili che possono influenzare l'andamento delle vendite

Esiste una pianificazione formale delle attività commerciali dell'azienda?

- L'azienda elabora un piano periodico
- No, l'azienda non attua nessun pianificazione formale

L'azienda esegue una pianificazione di tipo:

- strategico, stabilisce gli obiettivi globali e la direzione di mercato deve prendere l'azienda anche nel medio - lungo periodo
- tattico, definisce le strategie necessarie per raggiungere gli obietti prestabiliti, definendo

- budget e target di vendite e promozione, per il breve - medio periodo (1-3 anni)
- operativo, pianifica le attività di produzione, vendita per il breve periodo (mensile, trimestrale e così via)
 - nessuno dei sopraindicati

5. IL PROFILO ORGANIZZATIVO

A. RISORSE UMANE

I ruoli all'interno dell'azienda e le responsabilità che esse comportano vengono definiti per tutti i dipendenti?

- Sì tutti sanno qual è il loro ruolo
- I responsabili ricevono questo tipo di direttiva e poi sono loro a gestire gli altri
- No, i ruoli sono molteplici e poco definiti

Il numero di responsabili dell'azienda è composto da personale stabile:

- Sì, oltre il 75% è con noi da più di cinque anni
- Abbastanza, oltre il 75% è con noi da più di tre anni
- No, la rotazione interessa ogni anno più del 25% dei responsabili

Esiste una gerarchia ben definita in modo che tutti sappiano chi è il loro superiore diretto?

- Sì
- La gerarchia è poco definita
- No, la gerarchia non esiste in quanto l'azienda preferisce altre forme di management

Il turnover del personale "stagionale" è inferiore al 25% annuo?

- Sì
- No

Il tasso di assenteismo di tutto il personale è inferiore all 8% annuo?

- Sì
- No

L'anzianità media del rapporto di lavoro è inferiore ai 5 anni?

- Sì
- No

Le competenze tecniche del personale sono:

- Elevate e aggiornate
- Standardizzate
- Moderate

Esistono programmi di addestramento e formazione ai vari livelli aziendali?

- Sì
- No

I responsabili "stabili" sono informati sulle tecniche più moderne di management?

- Sì, si impegnano ad acquisire nuovi know-how
- No, lavorano bene con le tecniche tradizionali

Il sistema di comunicazione interna è ben definito e rispettato da tutti?

- Sì, le comunicazioni interne raggiungono i destinatari in tempo utile
- No, le comunicazioni interne arrivano spesso in ritardo e si disperdono le informazioni

Esiste un sistema formale per controllare e valutare le prestazioni dei dipendenti?

- Sì

- No

La retribuzione rispetto alla media settoriale è:

- Superiore
- In linea
- Inferiore

La direzione stabilisce obiettivi per le singole Aree di attività ed offre incentivi per il raggiungimento di tali obiettivi?

- Sì
- Sì, ma raramente
- Sì, ma gli incentivi vengono retribuiti in base alla performance globale dell'azienda e non in base a quella delle singole Aree di attività
- No, non è possibile stabilire specifici
- Non esistono gli incentivi

L'attuale struttura è disegnata in relazione alle funzioni - chiave dell'azienda ed è efficiente?

- Sì, la struttura copre tutte le funzioni - chiave e permette la gestione efficiente delle operazioni
- No, l'attuale struttura non riesce a coprire tutte le funzioni - chiave, cosicché alcune Aree operative sono sovraccaricate di lavoro
- No, la struttura non copre tutte le funzioni - chiave ma permette la gestione efficiente delle operazioni

B. RISORSE DI PRODUZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO

Esiste un sistema di programmazione dei tempi di apertura

- Sì, in base alla previsione delle vendite
- Sì, in base alle vendite realizzate negli anni precedenti
- Siamo sempre aperti

La capacità di servizio dell'azienda, rispetto alla domanda di mercato è:

- Eccessiva
- Sufficiente
- Limitata

La disposizione degli immobili e degli impianti favorisce un'efficiente gestione?

- Sì
- No

Il downtime (tempo di "non utilizzo") delle strutture:

- Elevato
- Basso

L'attuale configurazione degli immobili, impianti e attrezzature garantisce livelli competitivi?

- Sì
- No, sarebbe necessario investire

Si esegue un controllo dei costi?

- Sì
- No

Se sì, tali costi sono

- Elevati
- Adeguate
- Moderati

I costi diretti sono

- elevati, incidono in modo significativo sulla struttura di costo dei prodotti
- bassi, incidono relativamente poco sulla struttura di costo dei prodotti

Il numero di fornitori è

- elevato
- basso

Il potere contrattuale dei fornitori è:

- elevato
- basso

Esiste un reparto acquisti addetto all'approvvigionamento ?

- Sì, esiste un ufficio acquisti
- No, non esiste una funzione formale di questo tipo

Esistono comunque delle procedure formalizzate da rispettare negli acquisti?

- Esistono delle procedure formalizzate da rispettare in ogni situazione di acquisto
- Le procedure di acquisto sono molto informali e variano da situazione a situazione

Esiste una programmazione degli acquisti?

- Sì, in base alle prenotazioni
- Sì, in funzione delle presenze
- Sì, per alcuni tipi di acquisti "routine"
- No, esistono troppe variabili che possono influenzare i fabbisogni dell'azienda

C. RISORSE FINANZIARIE

Il flusso di cassa dell'azienda, negli ultimi tre anni, è stato mediamente:

- Positivo
- Negativo
- Variabile

Il periodo di credito proposto dall'azienda ai clienti è:

- Cash %
- Limitato (30/60 giorni) %
- Nella media (60/90 giorni) %
- Lungo (più di 90 giorni) %

Il periodo di credito offerto dai fornitori all'azienda è:

- Cash %
- Limitato (30/60 giorni) %
- Nella media (60/90 giorni) %
- Lungo (più di 90 giorni) %

Il tasso annuo di redditività del capitale investito (R.O.I.) dall'azienda è mediamente:

- Elevato (più del 20 %)
- Modesto (meno del 20 %)
- Basso (meno del 10%)

Il margine, rispetto a quello dei concorrenti, è mediamente:

- Più elevato
- Sullo stesso livello
- Più basso

L'azienda prepara un budget preventivo annuale?

- Sì
- No

L'azienda comunque cerca di stabilire per l'anno in corso:

i livelli di vendite e ricavi

- Sì
- No

i livelli di investimenti tecnici, commerciali ed umani?

- Sì
- No

il livello dei costi fissi e dei costi variabili?

- Sì
- No

il livello del fabbisogno globale?

- Sì
- No

Il costo dei finanziamenti da parte delle istituzioni bancarie

- E' elevato e presenta difficoltà per lo sviluppo ed il mantenimento dell'azienda
- Non incide sui piani di sviluppo e mantenimento dell'azienda

ALLEGATO N. 4 – ELENCO DELLE IMPRESE DELLA AZIONE DI AUDIT SULLA QUALITA’

Strutture ricettive multi-localizzate

- ◆ SETAR SpA – Quartu S.Elena
- ◆ COSSAT SpA – Hotel Residence Italia (Quartu S. Elena) e Hotel Italia (Cagliari)
- ◆ CONSULHOTEL srl – Hotel S. Elmo Beach (Castiadas –CA)
- ◆ SARDINIA HOTEL GROUP – Hotel Sardegna (Cagliari)
- ◆ COSTA DEI FIORI srl – Villaggio Turistico Costa dei Fiori (Pula –CA)
- ◆ COOP. TURISTICA SINIS arl - Campeggio Nurapolis (Narbolia –OR) – Hotel La Baia (Santa Caterina di Pittinuri – OR)

Strutture monolocalizzate

- ◆ MARA srl – Residence Hotel Lu Nibareddu (Porto Taverna – SS)
- ◆ MATTA GESTIONI srl - Hotel Villaggio Matta Club (Budoni – NU)
- ◆ COSTRUZIONI VALLE VERDE srl – Green Sporting Club Hotel (Alghero – SS)