



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

RELAZIONE FINALE DEL PROGETTO

VOLUME II



**“NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL
TURISMO E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI”**

Iniziativa realizzata con il contributo di



NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO
E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

SOMMARIO

SOMMARIO.....	3
3° PARTE: 10 AZIENDE DI SUCCESSO	7
A. LA COSTRUZIONE DEI CASI AZIENDALI (FASE3)	7
1. Focus: creazione di valore e caratteristiche dell'imprenditoria emergente	7
2. Approccio metodologico per l'analisi e la costruzione dei casi	10
B. LE IMPRESE ANALIZZATE.....	14
3. I casi.....	14
3.1. Adria Congrex - ACX.....	14
4.1.2. Costellazione del valore.....	23
3.1.3. focus su competenze e formazione	24
3.2.2. Costellazione del valore.....	36
3.2.3. Focus sulle competenze.....	36
3.3. Village For All.....	37
3.3.1. Business Model Canvas	37
3.3.2. Costellazione del valore.....	47
3.3.3. Focus su competenze e formazione	48
3.4. Belmond LTD	49
3.4.1. Belmond Italia.....	50
3.4.2. Business Model Canvas	52
3.4.3. Costellazione valore	59
3.4.4. Focus reclutamento, formazione e competenze	59
3.5. Smart Box.....	61
3.5.1. Business Model Canvas	61

3.5.2. Costellazione del valore.....	68
3.5.3. Focus su competenze e formazione.....	70
3.6. Booking.com.....	72
3.6.1. Business Model Canvas.....	72
3.6.2. Costellazione del valore.....	81
3.6.3. Focus reclutamento, formazione e competenze.....	82
3.7. Addiopizzo Travel.....	85
3.7.1. Business Model Canvas.....	87
3.7.2. Costellazione valore.....	94
3.7.3. Focus sulle competenze.....	95
3.8. Ai Cadelch.....	97
3.8.1. Business Model Canvas.....	97
3.8.2. Costellazione del Valore.....	204
3.8.3. Focus su competenze e formazione.....	204
3.9. Storia Bandita.....	205
3.9.1. Modello di business: valorizzazione e creazione del valore.....	205
3.9.2. Focus sulle competenze create.....	210
3.10. Anfibia Ecotours.....	211
3.10.1. Business Model Canvas.....	211
3.10.2. Costellazione del valore.....	217
3.10.3. Focus sulle competenze.....	217
4° PARTE: FASE II e III - Sintesi dei risultati.....	219
1. Introduzione: sintesi di obiettivi e steps delle fasi II e III.....	219
2. Le principali determinanti del cambiamento.....	222

3. Gli impatti sui drivers strategici: reti d'impresa, uso ICT e rapporto pubblico-privato.....	224
4. I temi forti che emergono dall'analisi	228
5. Nuovi modelli di business: le principali caratteristiche	239
Appendice II – I casi di aziende in sintesi FOCUS: CREAZIONE DEL VALORE E IMPRENDITORIA EMERGENTE.....	243
Appendice III - Le interviste: principali risultati.....	249



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

3° PARTE:

10 AZIENDE DI SUCCESSO

A. LA COSTRUZIONE DEI CASI AZIENDALI (FASE3)

1. Focus: creazione di valore e caratteristiche dell'imprenditoria emergente

Come definito nel documento di progettazione esecutiva, sulla base della griglia sfide/temi/drivers e del focus di questa specifica indagine, sono stati identificati 10 casi da approfondire.

Il focus di questa parte dell'indagine, come detto, verte su:

- caratteristiche della nuova imprenditoria del turismo italiano;
- analisi del sistema di creazione del valore delle organizzazioni identificate.

Sfida	Driver	Tema	Casi
Riposizionamento	Reti Rapporti pubblico/privato	Organizzazione della rete; uso delle tecnologie per knowledge di rete	Aziende, gruppi o consorzi che abbiano saputo ridurre la stagionalità di una destinazione creando forti legami di filiera e in base ad un obiettivo condiviso, come Adria Congrex - Professional Congress Organiser, nato nel 1991 dall'unione di due cooperative alberghiere e che conta oltre 200 fornitori e 1500 clienti.
Riposizionamento	Rapporti pubblico/privato	Rapporto con gli stakeholders e la filiera	Imprese che grazie alla loro capacità organizzativa e alla loro vision siano riuscite ad attivare un circolo virtuoso nel rapporto con il pubblico, anche in termini di investimenti, concentrandosi su prodotti e segmenti innovativi e sulla valorizzazione del territorio, come Fattorie Faggioli , un esempio già riconosciuto per la molteplicità delle proposte e progetti pilota nell'ambito di turismo, green economy e ruralità, che realizza anche in partnership con enti pubblici.

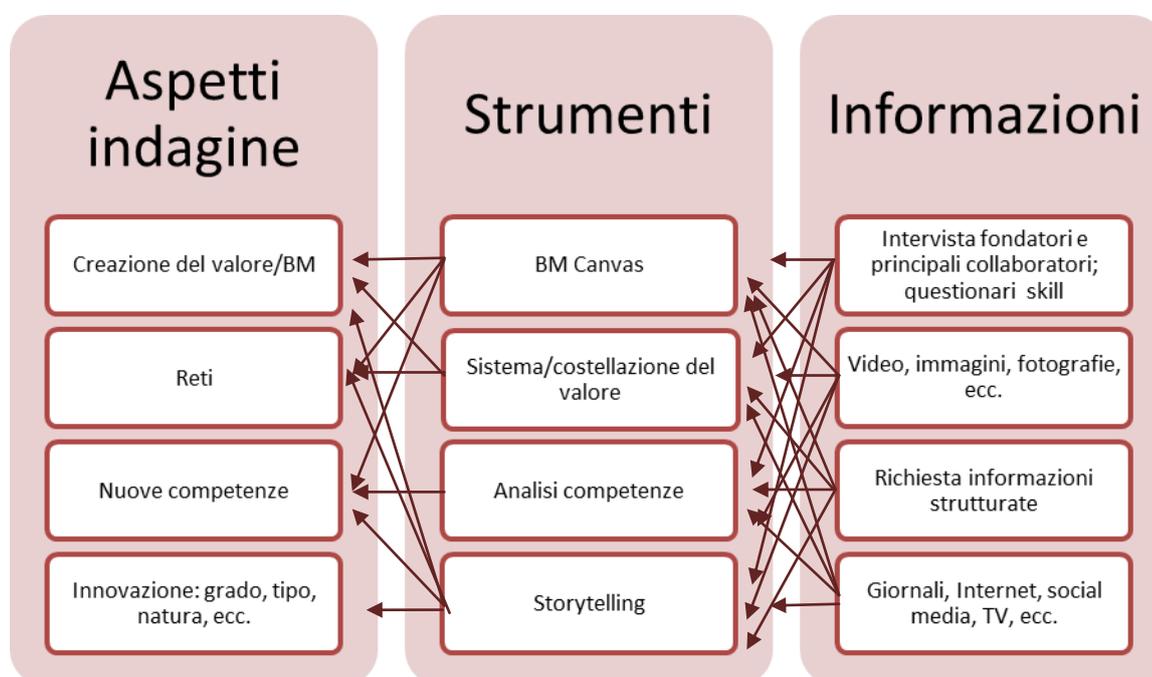
Sfida	Driver	Tema	Casi
Innovazione nuovi mercati e/o segmenti	Reti Uso delle tecnologie	Turismo accessibile	Imprese che abbiano fondato il modello di business sulla risposta ad esigenze specifiche della domanda cui nessuno dava risposta, agendo come centro e collettore di un network per facilitare l'incontro domanda/offerta, come Village4 All che, attraverso la propria rete e il proprio marchio V4A, garantisce a persone con disabilità permanente o temporanea, ma anche con esigenze legate a malattie, allergie età, ma anche alle famiglie con bambini piccoli di poter scegliere un Hotel, un Agriturismo, uno Stabilimento Balneare, un Museo, ecc. dove troveranno una ospitalità Accessibile.
Innovazione /nuovi mercati e/o segmenti	Reti Uso delle tecnologie	Vision Coinvolgimento del management	Imprese o gruppi specializzati in particolari segmenti di mercato e che abbiano saputo sviluppare non solo il prodotto ma una serie di linee connesse, come Belmond (ex Orient-Express) Hotels per il segmento lusso, che è uno di quelli più dinamici del settore, ma che richiede però atteggiamenti, competenze e uno stile di management specifici e una rete di fornitura e distribuzione altrettanto professionale e di alta gamma.
Innovazione /nuovi mercati e/o segmenti	Uso tecnologie Reti	MdB , organizzazione della rete d'impresa, distribuzione e promozione Profili e competenze richiesti	Imprese che siano state in grado di introdurre un concept di prodotto completamente nuovo a partire dalla relazione con altri settori e di sviluppare intorno a questi un nuovo MdB e gestire reti con alto livello di flessibilità, come Smart Box Experience LTD , società di P.E. Stérin che, insieme ad un'agenzia belga che operava online, ha creato nel 2003 i cofanetti viaggio regalo. Attualmente i cofanetti sono distribuiti in 13 paesi, la società conta oltre 6000 fornitori solo in Francia e nel 2012 ha un giro d'affari mondiale di 400 milioni di € e ha lanciato e-box un cofanetto "dematerializzato".
Innovazione /nuovi mercati e/o segmenti	Uso tecnologie Reti	Vision e MdB; Distribuzione e	Aziende che basano i loro MdB sull'utilizzo delle tecnologie e che ne hanno fatto il centro del loro

Sfida	Driver	Tema	Casi
		promozione Coinvolgimento del management Profili e competenze richiesti	successo, alla costante ricerca di innovazione e di reclutare o formare profili professionali all'avanguardia, come booking.com .
Innovazione /nuovi mercati e/o segmenti	Reti Rapporti pubblico/privato	Vision; rapporto con gli stakeholders e creazione delle reti	Aziende che abbiano creato reti e filiere fondate su valori condivisi, rispondendo al contempo a specifiche esigenze del mercato e con fondatori sotto i 40 anni e con livelli educativi elevati, come Addio Pizzo Travel che si avvale di una rete di fornitura costituita da ristoratori, strutture ricettive, ecc. che non pagano il pizzo o che gestiscono beni confiscati alla mafia – un'iniziativa nata nel 2009 che ha avuto vastissimo riconoscimento internazionale.
Innovazione nuovi mercati e/o segmenti	Rapporti pubblico/privato	Continuità d'impresa	Imprese che, nell'ambito del passaggio generazionale, abbiano trasformato il concept di prodotto, utilizzando reti anche extra turistiche e il rapporto con il pubblico come strumento di sviluppo, come il caso di Ai Cadelach , che con l'ingresso della nuova generazione imprenditoriale è passato da hotel ristorante tradizionale ad un centro benessere e sport con grande attenzione alla green economy e alla nutrizione, anche attraverso la cooperazione con il settore pubblico nell'ambito del Club di Prodotto, ma non solo e attraverso collaborazioni con professionalità e imprese del settore salute e benessere.
Sviluppo territori e prodotti	Rapporti pubblico/privato	Visione, MdB, rapporti con gli stakeholders e la filiera	Attrattori di nuova generazione che hanno determinato un indubbio vantaggio competitivo per territori scarsamente noti, come ad esempio Volo dell'Angelo e Parco della Grancia- Storia Bandita , anche a fronte di un impegno pubblico privato nell'Alto Basento proprio nell'ambito dello sviluppo rurale e turistico.
Sviluppo territori e	Uso tecnologie	MdB, uso	Imprese, anche start up, che a partire da un

Sfida	Driver	Tema	Casi
prodotti	Reti Rapporti pubblico privato	tecnologie per distribuzione e promozione Profili e competenze richiesti	gruppo di fondatori giovani ma con profilo educativo elevato combinino nel loro MdB la capacità di intercettare nuovi segmenti di mercato e l'uso di tecnologie e Internet, come Anfibia Ecotours , start up che si occupa di tour operating, promozione e progettazione di itinerari specificamente per il cicloturismo e che si appresta a diventare un marchio specializzato nella vendita online di questi soggiorni.

2. Approccio metodologico per l'analisi e la costruzione dei casi

Lo schema che segue presenta l'approccio complessivo che è stato adottato per la costruzione dei casi. Gli aspetti che l'indagine andrà ad approfondire (creazione del valore, innovazione, reti, competenze) riassume sia il focus dell'indagine che le relazioni sfide/driver nonché i principali temi cui andranno ad intersecarsi poi alcuni temi specifici caso per caso come su indicati (passaggio generazionale, turismo accessibile, ecc.)

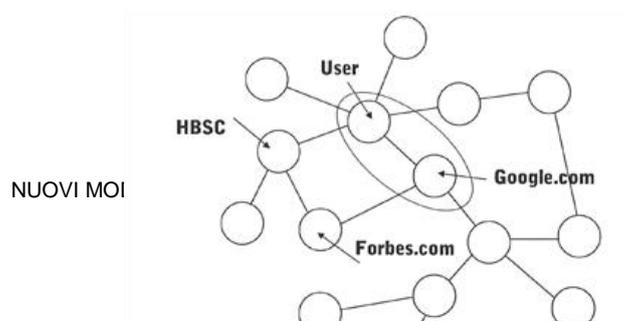
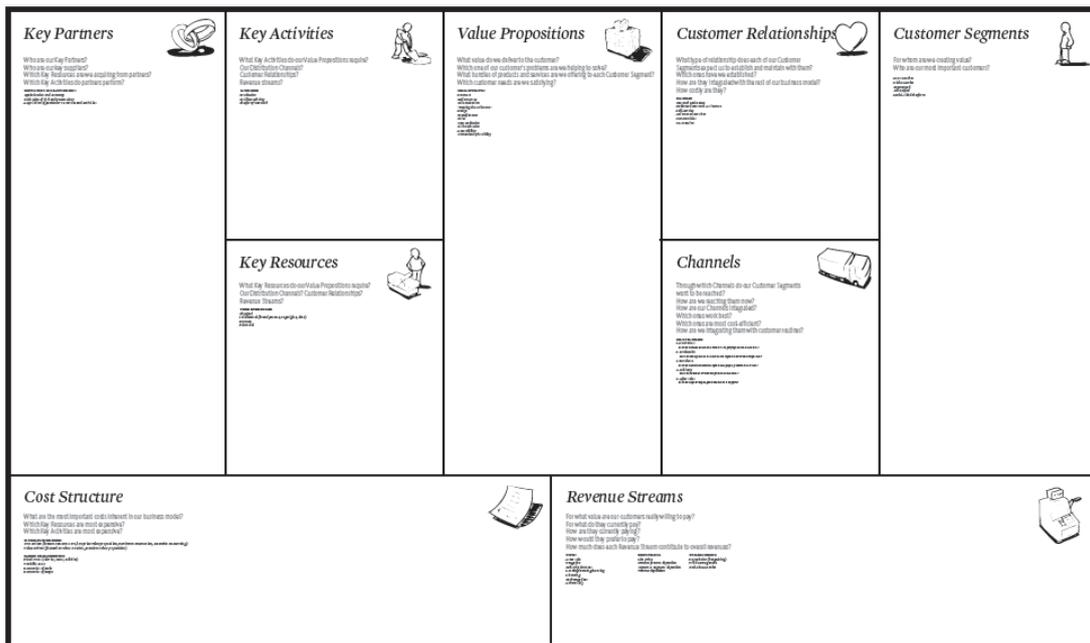


Visto il focus di questa parte dell'indagine - ovvero la creazione del valore e le caratteristiche della giovane imprenditoria ma anche di chi ha creato nuove attrazioni - si sono utilizzati per analizzare e quindi descrivere

i casi alcuni strumenti che permettono di meglio mettere in luce come queste organizzazioni hanno risposto alle sfide (innovazione, nuovi prodotti, riposizionamento) e come agiscono rispetto ai driver individuati (reti, uso delle tecnologie, rapporti pubblico privato).

Questi strumenti sono, come illustrato nella figura:

- Business Model Canvas: creato nel 2004 (Osterwalder A., *Business model ontology*) a partire da una vasta gamma di altri frameworks utilizzati per descrivere il modello di business, si è già imposto come standard mondiale; rispetto ad altri strumenti ha inoltre il vantaggio, relativamente ai fini di quest'indagine, di avere come centro proprio il modo in cui l'azienda crea il valore e di far emergere, comunque, ove si tratti di un elemento chiave, l'importanza di tecnologie (Key resources/Key activities) e reti (Key partners)



- Costellazione del valore (Norman&Ramirez,1993 e successive elaborazioni), che, rispetto alla catena del valore, si adatta meglio a descrivere come le aziende contemporanee (per cui le risorse fondamentali sono le competenze e i clienti e la creazione del valore dipende dalla capacità di riconfigurare ruoli e relazioni tra una serie di attori) creano, o meglio reinventano, il valore e riescono, ad esempio, a creare vantaggi competitivi sul prezzo o a ridurre i costi. Questo tipo di modalità (a lato un esempio) peraltro si adatta meglio a organizzazioni il cui modello di business ha una forte componente legata ad Internet, ICT, social software, dove networking, contenuti, condivisione e azione globale sono fondamentali.
- Per le competenze, si è richiesta al General manager/imprenditore una valutazione delle skills fondamentali del team, della loro evoluzione e delle caratteristiche che considera irrinunciabili per tutte le figure e quelle chiave in particolare profilo emerso sarà confrontato, tramite i radar chart, con:
 - quelle che emergono come le competenze maggiormente richieste per gli imprenditori o comunque i leader di una nuova organizzazione;
 - le competenze che emergono come necessarie e/o poco presenti nel sistema turistico italiano nelle interviste effettuate nella fase precedente dell'indagine (interviste individuali e focus group).

Particolare attenzione è stata dedicata ad alcune competenze/gruppi di competenze che sono state segnalate da diversi intervistati nelle fasi precedenti di indagine con particolare enfasi ed emergono anche come centrali nella trattazione dei casi di destinazioni e organizzazioni trattati in modo desk. Si tratta di:

- “trasversalità” (come definita nelle interviste) ossia la capacità di entrare in contatto con altri settori (ICT ma non solo) e contaminarsi creando innovazione a partire da questa apertura;
 - capacità cognitive, con particolare riferimento alla creatività, all’apertura verso altri mercati e settori;
 - competenze relazionali;
 - alcune caratteristiche (es. pro attività).
-
- Storytelling: questo strumento (Boje 2001; Prusak, Denning, 2001; Buckler and Zien, 1996), sempre più usato in ambito manageriale non solo per decifrare meglio la vita di un’organizzazione, ma anche come strumento di management vero e proprio, si affianca efficacemente agli altri proposti e permette, attraverso le storie narrate da fondatori e collaboratori, di esplorare più in particolare alcuni meccanismi e valori interni all’organizzazione, le competenze e il livello di impegno delle risorse umane e rivelare alcune forme di conoscenza tacita che possono non emergere con gli altri metodi, e quindi anche il modo in cui è nata l’innovazione. Ha inoltre il vantaggio di essere uno strumento che rende più facile approcciare la descrizione del proprio modello di business o della propria organizzazione. Spazio allo storytelling è stato dato durante le interviste dirette, che hanno consentito anche un approccio “da racconto” e meno analitico e nella ricostruzione della storia aziendale.

Per raccogliere tutte le informazioni necessarie ci si è avvalsi non solo di interviste dirette (che potranno essere di persona, telefoniche, con o senza registrazione video/audio) ai fondatori e al team “di leadership” di ciascuna organizzazione, ma anche di:

- materiali di archivio sia dell’organizzazione sia reperiti su quotidiani, stampa al trade, siti, ecc.;
- documenti interni (su cui sarà garantita all’organizzazione riservatezza ove richiesta);
- video, immagini, fotografie che saranno prodotti in collaborazione con le aziende anche in supporto allo storytelling;
- le opinioni di clienti finali e le loro attività, anche attraverso il rapporto che tengono con l’organizzazione tramite i social media.

B. LE IMPRESE ANALIZZATE

3. I casi

3.1. ADRIA CONGREX - ACX

Adria Congrex è un PCO (Professional Congress Organizer) che nasce nel 1991 su iniziativa delle cooperative alberghiere Promozione Alberghiera di Rimini e Promhotels di Riccione che si sono unite al fine

di creare una Società autonoma dedicata al settore congressuale, dopo una lunga esperienza che parte negli anni '70.

In oltre 20 anni di attività, (da aggiungere al pregresso maturato in grembo alle Cooperative d'appartenenza). Adria Congrex è riuscita a consolidarsi sul mercato italiano quale azienda di riferimento per l'organizzazione di congressi, convegni ed eventi, con una particolare specializzazione nel settore medico-scientifico. A tale attività si è affiancata quella di "Association Management" per le società scientifiche e medico-scientifiche. L'esperienza maturata nella gestione degli spostamenti dei medici delegati e dei management aziendali, ha inoltre spinto Adria Congrex alla creazione di ACX Travel, un brand dedicato al business travel per le aziende di medio-grandi dimensioni. Il modello di business della società è in continua evoluzione proprio per andare incontro alle nuove esigenze del mercato.

Lo staff interno di Adria Congrex si compone di 15 persone a cui si aggiungono circa 40 collaboratori esterni. La Società si relaziona con circa 200 fornitori di servizi e prodotti e si contano circa 1.500 clienti e 4 mila progetti congressuali organizzati in Italia e all'estero.

La visione di Adria Congrex è quella di partner globale per il cliente, curando l'evento in ogni sua singola parte, dall'organizzazione alla logistica, fino alla comunicazione, in modo da fidelizzare il cliente e consolidare la qualità dei servizi erogati. L'evoluzione auspicata da ACX è il passaggio da organizzatore e coordinatore di un singolo evento a consulente strategico che inserisce l'evento all'interno di una strategia aziendale che tiene conto dell'immagine, della comunicazione e del ritorno atteso dall'evento.

3.1.1. BUSINESS MODEL CANVAS

In questa parte viene presentato il modello di business della società Adria Congrex, evidenziando anche il modo in cui il modello si è evoluto e si sta tuttora evolvendo al fine di andare incontro alle esigenze e ai cambiamenti del mercato. Esempi di cambiamenti sono la creazione ACX Travel per servire i business travellers, così come l'attività di "Association Management" per le società scientifiche e medico-scientifiche. Oltre a questi cambiamenti tipici dei PCO, si possono citare altri aspetti che caratterizzano il modello di Adria Congrex e che sono alla base della sua futura evoluzione, tra cui:

- consumer co-creation: maggiore focalizzazione sulle esigenze della clientela e coinvolgimento del cliente nella creazione dell'evento al fine di renderlo personalizzato e dinamico;
- consulenza strategica: inclusione di elementi strategici che integrino la *communication policy* del cliente, dall'evento alle quotidiane logiche di gestione dell'azienda;
- gerarchia quasi azzerata tra i vari dipartimenti e livelli (manageriali e di linea).

Per Adria Congrex l'evento è una esperienza da vivere a 360 gradi offrendo un servizio completo che copre ogni parte dell'evento. Ciò vuol dire che la società dal mero coordinamento dei servizi cerca di relazionarsi con i clienti seguendo un approccio consulenziale, abbinando all'organizzazione dell'evento in sé anche le attività di comunicazione e public relation. Il nome stesso di Adria Congrex viene spesso abbreviato con l'acronimo ACX, che, oltre a richiamare quasi l'acronimo del nome stesso, rimanda al pay-off "Advanced Congress (E)xperience", spostando l'attenzione sul valore dell' *"esperienza"* che diventa una "X", un tratto del tutto distinguente.

L'Azienda sta quindi cercando di trasformarsi in consulente strategico. Nell'attuale scenario di mercato, dove le aziende organizzano spesso in autonomia i propri eventi/congressi, le attività di consulenza e comunicazione rappresentano un valore aggiunto per il cliente e possono essere determinanti per la sostenibilità del modello di business dei PCO.

VALUE PROPOSITION

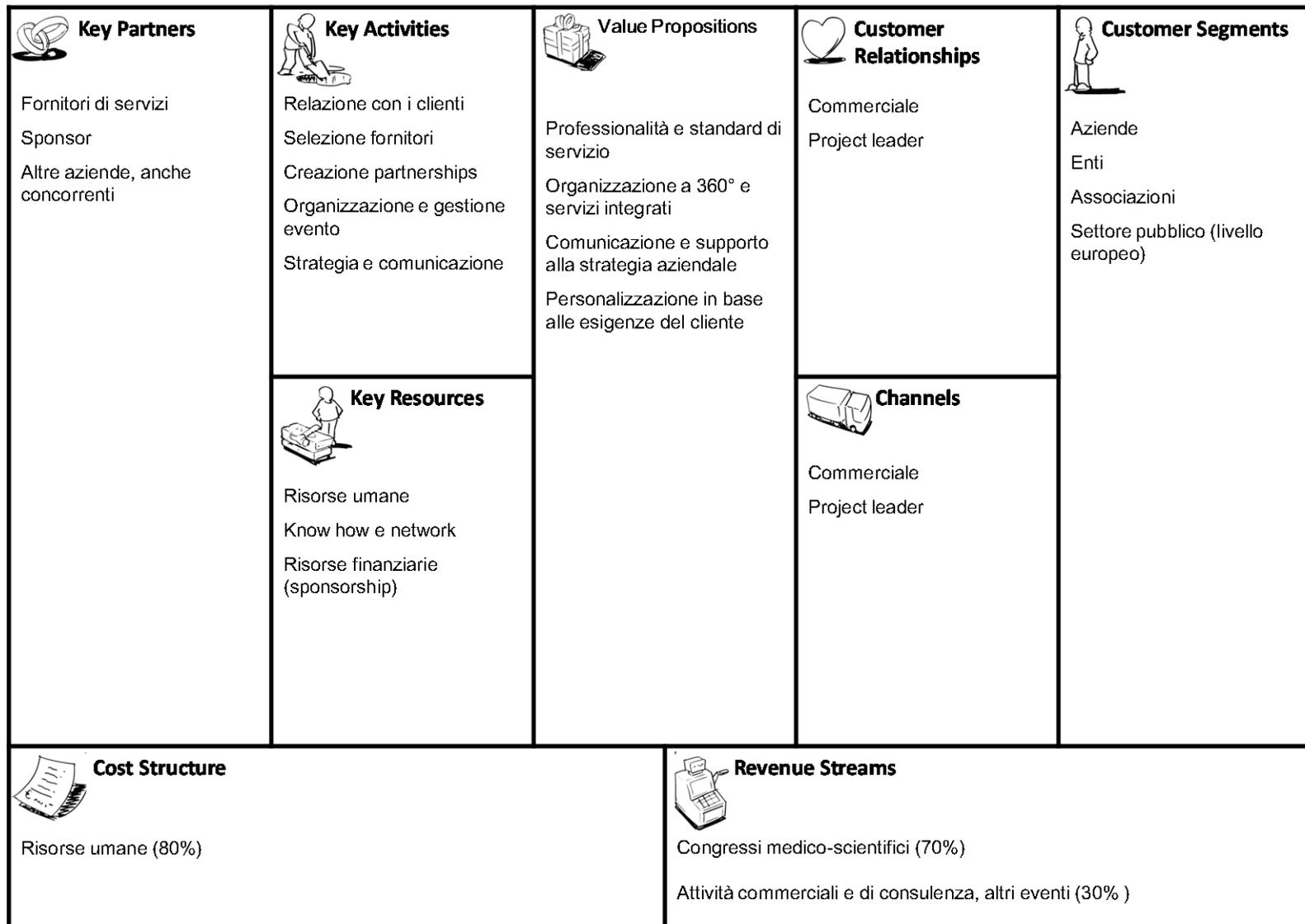
Il valore offerto può essere visto come un insieme di benefici che l'azienda è in grado di offrire ai suoi clienti attraverso uno specifico mix di elementi che vanno incontro ai bisogni della clientela. La creazione di valore da parte di Adria Congrex si basa sull'erogazione di un "servizio completo e personalizzato".

Gli elementi che creano valore possono essere i seguenti:

- capacità di offrire un'ampia gamma di servizi integrati, che non si limitano all'organizzazione dell'evento, ma comprendono anche il marketing, la comunicazione, la logistica ed altri servizi;
- cura dei servizi aggiuntivi e coordinamento di molteplici fornitori (alberghi, agenzie di viaggio, società di catering, ecc.);
- capacità di articolare la propria offerta su diversi settori.

Già a metà degli anni '90 nasceva una nuova consapevolezza ove alle procedure perfette e standardizzate si affiancava la volontà di offrire soluzioni personalizzate. La voglia di cambiamento e di adattamento alle esigenze espresse dal mercato non si è fermata e tutt'oggi il modello è in continua evoluzione.

Il ruolo del PCO non si può infatti limitare alle attività di organizzazione e coordinamento dei servizi, in quanto il mercato non è più disposto ad acquistare servizi classici dei quali non ha bisogno o che può sempre più facilmente reperire, ad esempio con booking o registrazioni online. Il front desk dell'evento non è più l'attività core, ma deve essere integrato con altri aspetti più complessi di natura strategica che rappresentano un valore aggiunto per il cliente.



L'evoluzione auspicata da Adria Congrex è quindi il passaggio da Coordinatore di Servizi Organizzativi a Regia di Relazioni Strategiche, in modo da rispondere ad alcune domande di cui il cliente non è spesso consapevole, ma che sono comunque un valore, ad esempio:

- Cosa voglio ottenere dal mio evento?
- Come si inserisce l'evento nella mia strategia o politica aziendale/associativa?
- Che riflessi avrà sulla mia immagine?
- Come devo gestire la comunicazione e che tipo di disseminazione devo fare?

I bisogni del cliente non si esauriscono infatti nelle giornate dell'evento ed è per tale motivo che Adria Congrex sta cercando di innestare un approccio consulenziale. Ciò è particolarmente significativo se si tiene in considerazione la principale tipologia di clientela di Adria Congrex che per il 70% è composta da istituzioni afferenti all'area medico-scientifica e che, secondo il manager intervistato, spesso sono estranee a questo tipo di prospettiva. ACX ha sviluppato quindi delle competenze all'interno di uno specifico settore (es. quello sanitario) che consentono di affiancare e supportare anche la preparazione scientifica degli eventi.

Il servizio di consulenza ha registrato una considerevole crescita negli ultimi anni per il fatto che il cliente lo ritiene un valore aggiunto. Tale servizio ha portato ad ACX un incremento dei ricavi che è destinato a crescere considerando l'aumento di consapevolezza che il mercato dimostra sulle competenze di consulenza strategico-comunicazionale.

CUSTOMER SEGMENTS

Il core business di Adria Congrex riguarda l'organizzazione di convegni, congressi, meeting, simposi, convention ed altre tipologie di eventi. Nell'ambito di tali attività, la società si propone di fornire diversi servizi integrati rivolti a chiunque desideri realizzare un evento, come ad esempio associazioni, enti, fondazioni, ordini professionali ed istituti. Tra i principali soggetti che richiedono i servizi offerti da Adria Congrex si possono citare le società medico-scientifiche e le aziende farmaceutiche, le organizzazioni internazionali governative e non governative, le società di informazione, comunicazione ed eventi per il settore turistico, gli organismi sindacali nazionali, diversi organismi professionali, le varie associazioni e le singole imprese.

Le diverse tipologie di clienti, si possono in particolare raggruppare in quattro aree:

- **Area medico-scientifica**, che comprende principalmente le associazioni di medici ed infermieri e le società italiane appartenenti ai diversi rami della medicina e della ricerca. I congressi scientifici predominano in particolare l'intero bacino d'utenza del mercato congressuale. Questo tipo di attività viene promossa per il 90% da istituti, organismi ed associazioni che considerano l'evento come

principale mezzo di comunicazione. Questo target di domanda è di particolare importanza per Adria Congrex, la quale è riuscita a cogliere le peculiarità di questa tipologia di clientela che non richiede un servizio tanto originale o innovativo, bensì la sicurezza di un elevato standard qualitativo, la necessità di assistenza e frequenti contatti con il Project Leader.

- **Area aziendale.** In quest'area vi rientrano le aziende provenienti dai vari settore economici che richiedono assistenza per l'organizzazione di meeting aziendali o altre tipologie di eventi. Tra i brand di maggiore notorietà si possono citare ad esempio Bosch, Bruno Mondadori, De Agostini, Iveco.
- **Area governativa-istituzionale.** Le tipologie di clienti afferiscono ai Ministeri, Comunità Europea, Regioni, Università, Camere di Commercio, partiti politici ed altre simili.
- **Altre aree,** in cui sono compresi gli enti, le associazioni e le aziende che non rientrano nelle categorie precedenti come ad esempio Federalberghi, FIAVET, MPI (Associazione italiana Meeting Planner), TTG Incontri e TTI, ecc.

Ogni anno vengono gestiti circa 150 Progetti, di cui circa il 60% medico-scientifici, il 20% fieristici, il 10% manifestazioni sportive, convention politiche ed il 5% eventi religiosi. Dato che diversi congressi medico-scientifici ed altre manifestazioni hanno cadenza biennale, non è possibile fornire un valore preciso sul numero complessivo di eventi in quanto varia di anno in anno.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Il Project Leader è una figura all'interno di Adria Congrex che riveste un ruolo centrale nella gestione dei rapporti con il cliente e segue tutta l'esperienza di acquisto che va dal primo contatto con la società fino alla fase post evento. Le modalità di interazione con la clientela sono, a seconda della attività, via email, telefoniche e incontri personali nella sede di ACX o presso la sede del Committente.

Le principali fasi del processo di acquisto ed erogazione del servizio possono essere riassunte nel seguente modo:

- **Consapevolezza e visibilità.** La società Adria Congrex ha acquisito un posizionamento ben distinto sul mercato e viene riconosciuta come un operatore affidabile per la realizzazione di un evento.
- **Valutazione ed accettazione dell'offerta.** Oltre a presentare le proprie soluzioni standard, il Project Leader supporta i clienti nella valutazione e nella scelta dei singoli elementi che andranno a comporre il proprio evento in modo da renderlo personalizzato ed allineato alle specifiche esigenze. In questa fase, solitamente viene inviata al cliente un'offerta che, se accettata, fa seguire la

progettazione dell'evento da parte di ACX e le relative attività (es. comunicazione, fund raising, segreteria, valutazione fornitori, ecc.)

- **Svolgimento dell'evento.** È la fase in cui il team di ACX coordina e supervisiona le attività che si svolgono durante l'evento, svolge attività di PR, si occupa della customer satisfaction.
- **Post evento.** Follow-up amministrativo e relazionale del progetto.

È interessante notare il ruolo centrale del Project Leader o del Project Assistant su indicazione del PL, per la necessità di assistenza e frequenti contatti con la clientela. Si deve però sottolineare che la libertà di innovazione del Project Leader è limitata da fattori vincolanti, ad esempio la necessità di un buon grado di accessibilità alle location ed il numero di partecipanti (spesso elevato) che impongono delle forti limitazioni alla scelta delle sedi congressuali, nonché le preferenze e indicazioni del cliente che sovente risponde a necessità precostituite.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Quando si parla di relazioni con i clienti è importante evidenziare le varie tipologie di progetti i quali possono avere carattere di continuità o unicità ed essere commissionati da clienti nuovi o da clienti con i quali si è già instaurato un solido rapporto di collaborazione.

Nel caso di un nuovo cliente, sarà compito del Project Leader gestire al meglio le risorse a disposizione e coltivare il rapporto con il cliente affinché il contatto da sporadico possa evolvere in un rapporto di collaborazione continuativo. Per Adria Congrex è un'occasione di innovazione in quanto potrà essere costituito un team ad hoc per l'evento ricercando le risorse umane più adatte per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Nel caso di un cliente già acquisito, il progetto viene affidato al Project Leader che segue il rapporto con il committente e che possiede una padronanza della specifica tipologia di evento. Può anche accadere che il cliente contatti il Project Leader con cui detiene un rapporto di fiducia.

È importante sottolineare che, in entrambi i casi, la figura del Project Leader è fondamentale in quanto rappresenta un punto di riferimento per il cliente. Il suo compito è quello di sorvegliare, con competenza, il livello di coordinamento di tutto il suo team e orientare il lavoro verso una coesione tra i membri, al fine di avere uno staff che riesca a soddisfare tutte le esigenze del committente.

KEY RESOURCES

Le risorse chiave del modello di business di Adria Congrex possono essere riunite nelle seguenti categorie:

- Risorse fisiche. In questa categoria vi rientrano oltre alla sede degli uffici e le apparecchiature, anche le sale ed i palazzi storici utilizzati come location per gli eventi, i mezzi di trasporto e gli immobili di proprietà dell'azienda.
- Risorse intellettuali. Si fa riferimento alle conoscenze acquisite e all'esperienza maturata nel settore da parte delle due società fondatrici e del personale che tuttora lavora in ACX.
- Capitale Umano. Le persone sono una risorsa importante per Adria Congrex in quanto lavorano a stretto contatto con il cliente al quale devono erogare un servizio di elevato standard senza compromettere la qualità. Le risorse umane costituiscono quindi il cuore del patrimonio dell'azienda ed Adria Congrex offre loro opportunità di crescita e di aggiornamento così come strumenti di lavoro moderni, affidabili ed efficienti. Le risorse umane non sono viste come una fattore di produzione, bensì come un "asset" portatore di professionalità ed innovazione.
- Risorse finanziarie. Una voce importante è rappresentata dalle sponsorizzazioni poiché quando si organizzano congressi, soprattutto di tipo medico-scientifico, un aspetto fondamentale riguarda la ricerca di finanziamenti che provengono in buona parte dagli sponsor (es. case farmaceutiche, aziende produttrici di apparecchiature mediche, investitori, stakeholders, ecc.).
- Relazioni. Il mantenimento delle relazioni con clienti e potenziali sponsor è fondamentale per riuscire ad ottenere i finanziamenti necessari, oltre che per fidelizzare il cliente.

KEY ACTIVITIES

Per quanto riguarda le attività chiave del modello di business di Adria Congrex è possibile individuarne alcune che continueranno a rimanere quasi immutate ed altre invece che sono in evoluzione.

Tra le attività tradizionali che continueranno a rimanere, citiamo:

- Relazione con il cliente. Di fondamentale importanza e che viene gestita principalmente dal Project Leader nelle diverse fasi dell'evento (prima, durante, dopo).
- Individuazione e selezione dei fornitori. Azione chiave volta ad individuare i soli fornitori che sono in grado di offrire un elevato standard di servizio.
- Partnership. Creazione e mantenimento di alleanze con altre aziende operanti anche in altri settori così come individuazione di sponsorizzazioni per la sostenibilità economico-finanziaria dell'evento.
- Organizzazione e coordinamento dell'evento, anche se avrà un'importanza minore nel modello di business in quanto il mercato richiede degli elementi di maggiore valore aggiunto.

Le attività in evoluzione sono invece:

- Supporto nella definizione della strategia aziendale e delle relative attività di comunicazione. Adria Congrex sta infatti spostando il suo core business dall'organizzazione del singolo evento alla consulenza strategica in cui si abbinano all'evento anche aspetti legati all'immagine/brand aziendale, il suo posizionamento e la valutazione degli obiettivi dell'evento.
- Booking. In relazione all'evoluzione del modello di business, il servizio di booking non sarà considerato un'attività chiave ed un'opzione potrebbe essere quella di affidare a terzi il servizio.

KEY PARTNERS

Nel corso degli anni, Adria Congrex è riuscita ad attivare una vasta rete di partnership, che comprende le relazioni con i fornitori, fino ad alleanze strategiche con aziende competitors e non.

Tra i principali fornitori vi sono aziende che operano lungo la filiera degli eventi, quali ad esempio gli alberghi, enti fieristici e centri congressuali, società di catering, agenzie di trasporto, hostess, tecnici ed altre aziende di servizi funzionali all'organizzazione di un evento.

Adria Congrex ha inoltre costruito partnership strategiche anche con imprese competitors, come nel caso di TTG Italia, società del gruppo Rimini Fiera che organizza la manifestazione TTG Incontri. Da quando la fiera si è spostata a Rimini, la società ha affidato ad Adria Congrex la gestione delle prenotazioni alberghiere ed i transfer, nonché tutti i servizi accessori. Questo accordo consente alle due aziende di aumentare il proprio potere di contrattazione e di negoziazione nei confronti dei fornitori, ed anche di offrire dei servizi e prodotti più completi ed attrattivi per il cliente.

Per quanto riguarda le partnership con le aziende non-competitors vi sono il Gruppo Alessandro Rosso, il Gruppo REM, Università Alma Mater, Università Magna Graecia, AGC 98 di Roma, West Express di Vilnius. In questo momento ACX è orientata ad instaurare dei rapporti di collaborazione con il settore privato: ricerca di fornitori di servizi, di tecnologie e tutto quanto va a supportare la buona riuscita dell'evento. Il settore pubblico entra in campo soprattutto per la partecipazione ai bandi comunitari; un nuovo fronte su cui la società si sta impegnando, ad esempio nell'ambito dei tender Horizon 2020 (DG Ricerca e Innovazione) in particolare sui progetti riguardanti Health - Societal Challenges, SME Instrument - Industrial Leadership, Society & Culture - Societal Challenges. In questo caso si prevedono anche delle alleanze con i competitors in quanto spesso i partenariati sono una condizione necessaria per la partecipazione ai Bandi comunitari.

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

La principale voce di ricavo deriva dall'attività d'intermediazione dei servizi aggiunti all'organizzazione dell'evento. Nello specifico, il fatturato derivante dall'organizzazione degli eventi può essere suddiviso nel

seguinte modo: 70% proveniente dai congressi medico-scientifici, mentre il restante 30% è suddiviso tra le attività commerciali e di consulenza, gli eventi fieristici, le manifestazioni sportive, le convention politiche, gli eventi religiosi, l'associazionismo ed altro. Il crescente servizio di consulenza ha inoltre portato ad un consistente aumento dei ricavi che si prospetta in crescita visto che le aziende fanno sempre più affidamento ai consulenti esterni.

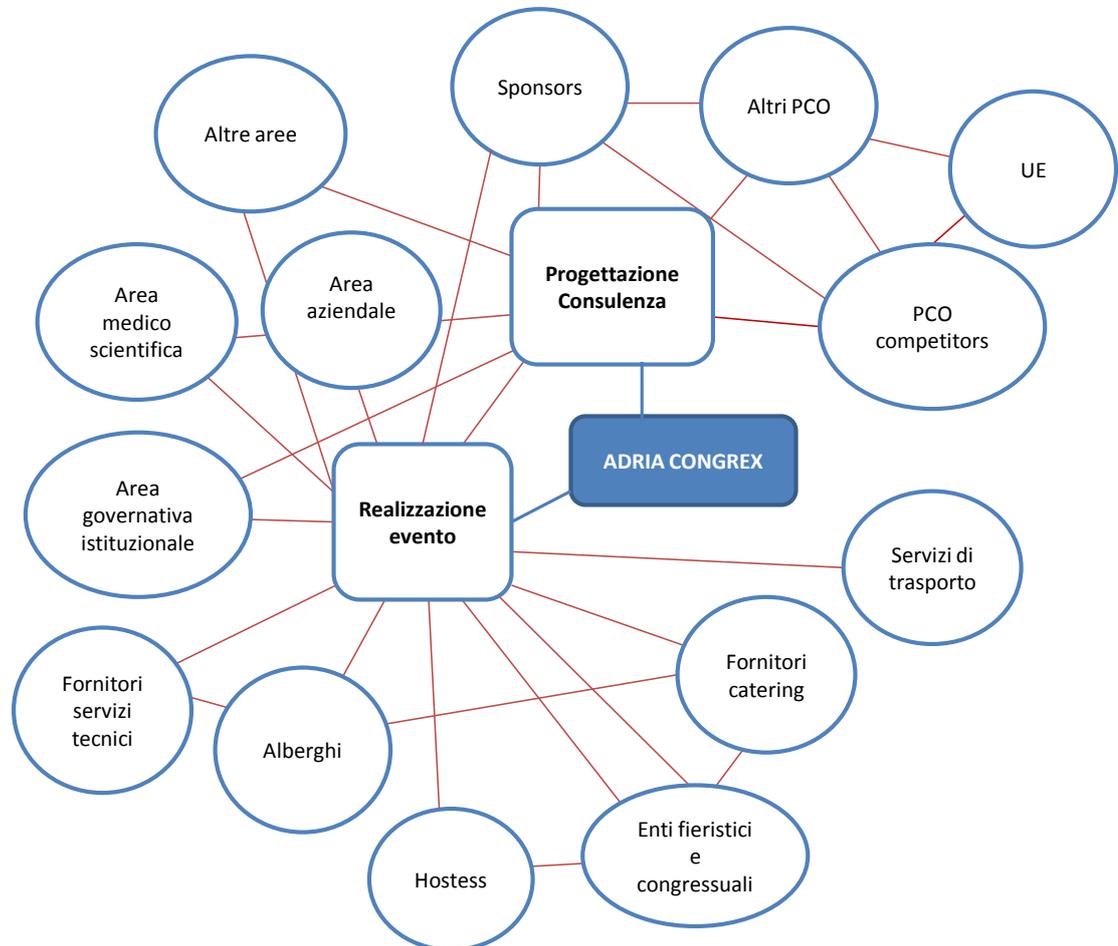
Rispetto al totale dei costi sostenuti da Adria Congrex, circa l'80% è rappresentato dal costo del personale, risorsa chiave per questo tipo di aziende. La rimanente parte comprende altri costi di esercizio necessari per il mantenimento della struttura.

4.1.2. COSTELLAZIONE DEL VALORE

In base al concetto di "costellazione del valore" (Normann e Ramirez, 1995), si presentano di seguito gli aspetti principali che hanno consentito ad Adria Congrex di creare maggiore valore. In particolare:

- **Cliente.** Focalizzazione sul cliente e le sue esigenze attraverso anche un suo diretto coinvolgimento nella definizione degli elementi che compongono il singolo evento al fine di incrementare la sua soddisfazione. Attore fondamentale visto che il modello di business di Adria Congrex si sta evolvendo per andare incontro alle nuove esigenze della clientela (strategia e supporto nella comunicazione) e garantire la sopravvivenza del PCO sulla base di un nuovo modello di business.
- **Fornitori di servizi.** Individuazione e selezione dei fornitori che sono in grado di offrire elevati standard di servizio. Riuscire a coordinare i fornitori è inoltre fondamentale in quanto ciascuno di essi è indipendente economicamente e giuridicamente, ma interdipendente nel momento in cui l'evento viene preparato ed erogato.
- **Sponsor.** Individuazione di sponsorizzazioni per garantire la sostenibilità economica degli eventi, offrendo agli stessi un ritorno in termini di visibilità nel corso dell'evento.
- **Altre aziende, anche concorrenti,** al fine di instaurare delle alleanze strategiche, ad esempio nel caso di TTG Italia e per la partecipazione a bandi comunitari.

Costellazione del valore – Adria Congrex



3.1.3. FOCUS SU COMPETENZE E FORMAZIONE

La struttura organizzativa di Adria Congrex è quella tipica delle Project Based Organizations, ovvero di aziende dinamiche che al proprio interno sviluppano delle divisioni per progetto. L'orientamento è di tipo orizzontale che si caratterizza per la presenza di team creati ad hoc per uno specifico evento ognuno dei quali ha a capo un Project Leader. Tale struttura organizzativa, basata su specifici team-work, consente una maggiore rapidità e flessibilità nella comunicazione trasversale e favorisce gli spostamenti da parte dei singoli che compongono i vari gruppi di lavoro.



Lo staff di Adria Congrex può infatti spostarsi da un team all'altro e cambiare il Project Leader in base alle specifiche esigenze, capacità e/o esperienze richieste per un determinato progetto. Ciò nonostante, alle persone che si occupano di organizzare eventi vengono richieste competenze manageriali e trasversali legate alla creatività, apertura all'innovazione e capacità di ascolto.

Il Project Leader è colui che dirige il gruppo creando coesione all'interno del team e garantisce l'avanzamento delle attività verso un determinato obiettivo. Il PL ha quindi il compito di gestire al meglio il portafoglio clienti, supervisionare la parte operativa e relazionarsi con i clienti storici e nuovi. Le capacità di questa figura emergono in particolare nei rapporti con i propri collaboratori in quanto è tutta la squadra operativa che determina il successo di un progetto. Risultano dunque particolarmente rilevanti competenze trasversali che favoriscono la gestione efficace dei rapporti con i fornitori, i partner ed i clienti nonché di mantenere e rendere proficua la rete di relazioni sociali che si instaurano all'interno dell'azienda e fuori di essa.

L'evoluzione del modello di business di Adria Congrex, potrebbe richiedere un ampliamento del portafoglio delle competenze del personale che, attualmente, è rappresentato soprattutto da collaboratori di lunga data, appassionati e flessibili. Nell'ottica di una gestione a 360° delle esigenze del cliente in ambito di marketing e comunicazione rispetto alle sole richieste relative al singolo evento, il ruolo del Project Leader potrebbe dover evolvere verso quello di account manager. Altro elemento rilevato è quello di mutuare, ad esempio dall'area sociale, competenze in ambito di fund raising. Un altro fronte utile su cui ACX pensa di investire sarebbe quello della gestione e della valorizzazione della Corporate Social Responsibility (per potenziare l'offerta nei confronti ad esempio delle aziende farmaceutiche). La direzione ritiene che le risorse umane attualmente presenti siano in grado di supportare e realizzare questa trasformazione efficacemente, il che ne attesta la learning attitude e la flessibilità (non tanto in termini di orari o mansioni, quanto proprio di capacità di mutare ruolo e funzione).

Per quanto riguarda la crescita all'interno dell'azienda, è interessante notare come venga incoraggiata la mobilità orizzontale, favorita dalla struttura organizzativa molto flessibile, mobilità funzionale alla più efficace gestione dei singoli progetti per i quali i team vengono a seconda riorganizzati.

In tema di formazione si cercano di assecondare le esigenze espresse dai singoli collaboratori che sono liberi di segnalare la propria preferenza per iniziative e corsi organizzati da enti esterni all'azienda. Il turn

over in azienda è invece bassissimo e, di conseguenza, le esigenze di formazione in entrata sono scarse dal momento che il team è già consolidato. Il training on the job è preferito invece nel caso di inserimenti in stage. In ACX è presente inoltre una responsabile risorse umane che è una degli “asset” che è da più tempo in azienda, prima ricoprendo ruoli operativi e poi come project leader specializzata in convegni medico-scientifici ed eventi religiosi.

3.2. FATTORIE FAGGIOLI

I dodici anni trascorsi come direttore commerciale in un'industria a livello europeo non cancellano i ricordi d'infanzia di Fausto Faggioli e gli fanno coltivare e rafforzare nel tempo la convinzione di poter realizzare un progetto di Fattoria utilizzando, in un ambiente che ama, la sua esperienza di manager. Le Fattorie Faggioli nascono così dai sogni e dall'intuito di Fausto che, nel 1982, sceglie di abbandonare l'attività di Project manager e decide di vivere in campagna con la famiglia. La terra scelta è stata la Val Bidente, nell'Appennino tosco-romagnolo. Nasce così la prima fattoria della famiglia Faggioli, le cui porte sono sempre aperte per tutti quelli che vogliono assaporare i profumi di una Natura che per la famiglia Faggioli è diventata uno stile di vita. Negli anni a seguire, altre si aggiungono alla prima, oggi unite con il nome di Fattorie Faggioli. Nel 1999, le figlie scelgono di affiancare i genitori e lavorare a tempo pieno nell'Azienda, inizialmente individuale, trasformandola in piccola società cooperativa.

Le Fattorie Faggioli sono inserite in un ambiente naturale che va dalla pianura alla foresta. Dalla struttura si può accedere ad aree dal particolare valore naturalistico quali il **Parco Nazionale del Crinale Romagnolo**, il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna, la Riserva Naturale Integrale di Sasso Fratino.

Al tempo dell'investimento iniziale, l'area del Bidente era in via d'abbandono dalle forze più giovani e ritenuta a scarsa vocazione turistica. Per Faggioli invece, la campagna era una grande opportunità di sviluppo economico e, attraverso il progetto “Fattoria”, investe coraggiosamente su due elementi che in quegli anni non avevano alcun significato economico-commerciale: i valori e le tradizioni del mondo agricolo, utilizzando la sua esperienza di manager in un ambiente che amava da sempre.

Attraverso un approccio manageriale e creativo, questi elementi si sono dimostrati vincenti dando vita ad un caso di successo attraverso un business model innovativo. L'Unione Europea le ha definite “fattorie modello” per la multifunzionalità, per la qualità delle proposte e dei progetti pilota ecosostenibili.

3.2.1. BUSINESS MODEL CANVAS

LA STRUTTURA

Borgo Basino, un insieme di casali rurali in pietra ristrutturati sulle fondamenta di un antico castello della **Val Bidente**. Gli appartamenti di questo piacevole casale sono arredati con mobili del primo Novecento romagnolo che danno alla casa un'aria accogliente e familiare. In un ambiente che offre infinite occasioni per conoscere le tradizioni della vallata, sono l'ideale soluzione che permette all'ospite di organizzare il suo tempo libero fra le pause distensive nel cortile della casa, le attività sportive, ricreative e gli incontri con paesi carichi di storia.

A questa fattoria si affianca **Ca' Mandrioli**, localizzata ad un'altitudine di 1000 metri all'interno del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna. Organizzata per gruppi, con spazi che favoriscono la convivialità, è il luogo ideale per trascorrere qualche giorno in sintonia con l'ambiente, per riprendere contatto con emozioni sempre vive nel profondo dell'essere, vivendo esperienze che riportano al benessere naturale: trekking, mountain bike, orienteering, astronomia, moonwatching, birdwatching.

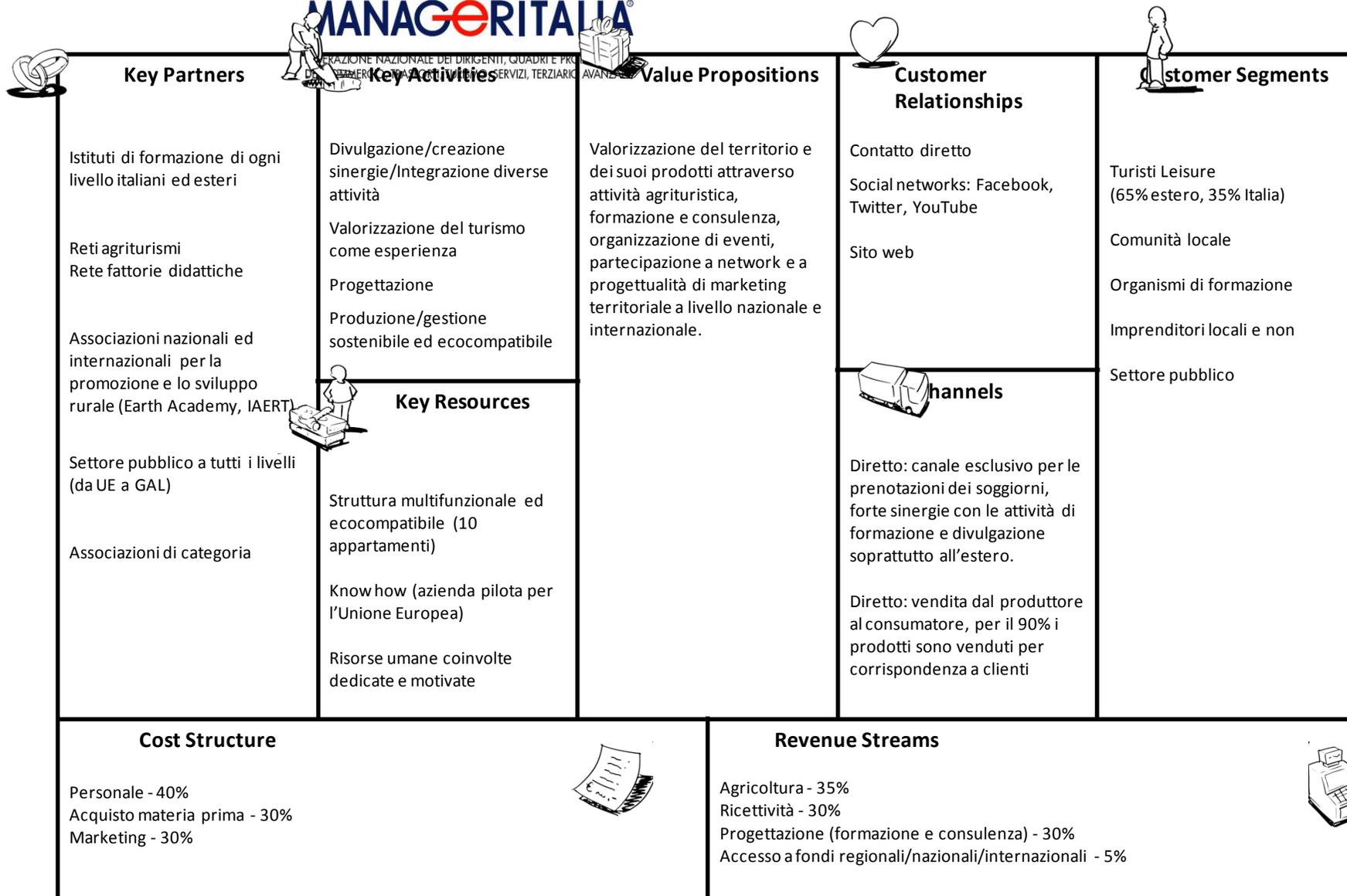
Oltre ad offrire una varia tipologia di iniziative legate alle produzioni agricole ed agli animali, entrambe rappresentano un ideale punto di partenza per escursioni e per attività sportive e ricreative all'aria aperta.

La struttura non offre servizio ristorante ma alle strutture ricettive si affiancano le strutture dedicate all'allevamento di razze autoctone (cavalli, pecore, api) e gli spazi adibiti all'agricoltura e alla coltivazione, dagli ortaggi più comuni alle erbe aromatiche ad alberi da frutto quali prugni, albicocchi, mandorli, noci, ciliegi, meli e peri cotogni, al grano ed alle viti. I prodotti vengono utilizzati sia per il consumo e la lavorazione in azienda sia commercializzati al di fuori di essa.



MANAGERITALIA

RAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PRO
DEI SERVIZI, TERZIARIC AVANZ



VALUE PROPOSITION

Le Fattorie Faggioli si propongono come “Fattoria multifunzionale”, con una proposta di offerta a 360° che si fonda sul concetto di turismo esperienziale a contatto e nel rispetto della natura, delle tradizioni e dell’autenticità del territorio e si sviluppa con un modello innovativo.

La proposta integra diverse attività: ospitalità rurale nelle diverse strutture realizzate secondo la massima ecocompatibilità e rispetto dell’ambiente nella gestione di energia, acqua, rifiuti, proposta di prodotti tipici da coltivazione biologica con trasformazione diretta, attività ricreative, sportive e cura del benessere psico-fisico, fattoria didattica rivolta agli ospiti ed alle scuole, consulenza in ambito marketing territoriale, formazione rivolta sia a tutti i livelli scolastici sia ad imprenditori e start-up, e progettazione su scala locale, nazionale e internazionale. Considerate queste caratteristiche si può parlare di una bio fattoria multifunzionale e didattica.

L’azienda crea valore attraverso la consolidata capacità di utilizzare e proporre le risorse del territorio ed innovare il prodotto anche in partnership con altri soggetti pubblici e/o privati. Nel fare ciò contribuisce allo sviluppo sostenibile di un’area rurale considerata a scarsa vocazione turistica. Per la sua alta capacità di essere trasferibile, il “Progetto Fattoria” ha avuto un forte grado di imitazione e moltissimi sono gli imprenditori che si sono rivolti al gruppo di lavoro delle Fattorie Faggioli per essere informati sulle possibilità di intraprendere una attività analoga.

In Fattoria si intrecciano molte attività contemporaneamente, permettendo agli ospiti di svolgere percorsi di apprendimento o attività di formazione.

CUSTOMER SEGMENTS

Dato l’ampio spettro di attività, a seconda dell’ambito analizzato si individuano diversi segmenti a cui si rivolge l’offerta delle Fattorie:

Ospitalità	Prevalentemente turisti leisure individuali o gruppi - anche famigliari – alla ricerca di un’esperienza di relax e rigenerazione in un contesto ambientale piacevole ed autentico a stretto contatto con la natura. Viaggiatori dotati di una particolare sensibilità per i temi relativi alla sostenibilità ambientale, che sposano uno stile di vita sano, anche sportivo. Il 65% della clientela proviene dall’estero (consolidati i rapporti con i paesi dell’Europa dell’Est, del Sud America, di USA e Giappone - con le Università “Chuo” di Tokyo e “Doshisha” di Kyoto la collaborazione è attiva da più di un decennio). Gran parte della clientela estera proviene infatti da contesti in cui si sono svolte attività di formazione ed è composta da delegazioni di imprenditori o gruppi di studenti che, oltre a godere dell’ospitalità delle Fattorie, portano avanti percorsi di apprendimento e di acquisizione di metodi e strumenti da riproporre nel paese di origine, tra questi anche delegazioni
------------	---

africane (ad esempio Ghana, Nigeria).

- Produzione agricola** La produzione è rivolta sia al cliente interno, all'azienda stessa, secondo il principio di auto sostentamento alla base del modello, sia agli ospiti pernottanti presso le Fattorie, ai frequentatori esterni, agli escursionisti ed alla comunità locale.
- Formazione** La proposta formativa si rivolge in primis agli Istituti superiori ad indirizzo agrario seguiti da tutti i livelli, sia universitario che post-universitario, con percorsi interessati ad approfondire il modello di business e gli aspetti manageriali e strategici dell'avviamento e della gestione di una "fattoria multifunzionale". Le scuole di ogni grado hanno la possibilità di far conseguire ai propri allievi competenze imprenditoriali specifiche nel settore del turismo rurale anche attraverso l'organizzazione di stage ed esperienze di lavoro di diversa durata presso l'azienda.
 Nella proposta di questi temi e nella divulgazione in ottica di cooperazione sul territorio, si rivolge anche agli imprenditori ed alle aziende dell'area - agricole, artigianali, commerciali e turistiche – allo scopo di condividere contenuti e stimolare la sinergia tra operatori.
- Consulenza e progettazione:** Sul fronte privato, l'offerta è a diretto supporto di coloro che intendono intraprendere un'attività di valorizzazione delle risorse del territorio.
 Sul fronte della progettazione, sia come promotore che come partner di progetti di marketing territoriale, di diffusione di buone pratiche, di trasferimento di conoscenza, si rivolge alla sfera pubblica locale, nazionale ed internazionale.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Prendendo in considerazione le diverse aree di attività:

Ospitalità: Le prenotazioni avvengono attraverso il canale diretto. Le Fattorie sono presenti sui siti di network di agriturismi e di strutture che utilizzano prodotti bio che pubblicizzano le informazioni e facilitano il contatto con l'azienda ma non fungono da intermediari per le prenotazioni. Al momento le camere e gli appartamenti non sono allocati a tour operators e agenzie specializzate; con il futuro coinvolgimento di un altro membro della famiglia Faggioli si prevede di valutare anche altri canali. Le attività in loco, accompagnate da personale interno, vengono prenotate anch'esse in azienda.

Agricoltura: Parte della produzione rimane in azienda per il consumo diretto o per la trasformazione.

Quanto non utilizzato viene venduto direttamente in azienda agli ospiti, visitatori o residenti. La vendita a distanza viene fatta per corrispondenza con pagamento alla consegna, si tratta di clienti che conoscono il prodotto e lo ordinano direttamente all'azienda.

Altre attività: Gli altri servizi offerti, dall'attività della fattoria didattica alla formazione, consulenza e progettazione si svolgono a fronte di contatti diretti anche favoriti dal passaparola virtuoso e dalla presenza sul mercato di un gran numero di pubblicazioni su tutti i temi in merito ai quali l'azienda può spendere le sue competenze.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Notevole attenzione è stata dedicata alla comunicazione sin dall'avvio del progetto; questa scelta ha contribuito a rendere le Fattorie Faggioli un caso di successo riconosciuto ed apprezzato, oltre che per il suo modello di business, anche per la sua elevata potenzialità al trasferimento in altre realtà.

L'azienda, nel rivolgersi ai Key Customers, si avvale di alcuni strumenti utili per tutti e di altri più specifici:

- | | |
|--------------|---|
| Sito web | Accompagna il cliente nella storia dell'azienda veicolando, oltre alle attività, informazioni sulla nascita del progetto e sui valori su cui si fonda.
Dal sito è possibile accedere anche al giornalino dell'azienda. |
| Social media | Twitter e la pagina Facebook, aggiornata con frequenza e registrata sotto la categoria Istruzione, informano il pubblico in particolar modo sulle attività divulgative e formative svolte in Fattoria o in altre sedi. Questo è il canale scelto anche per comunicare la pubblicazione di direttive, bandi, iniziative, progetti e articoli concernenti il mondo rurale. YouTube è il canale scelto per diffondere le attività di progetto, gli eventi organizzati, le interviste a cui prendono parte le Fattorie. La community include circa 5000 contatti tra i vari social network. |
| Diretto | Data la tipologia di esperienza in azienda, fondata su un'organizzazione di base familiare, il contatto con gli ospiti delle Fattorie è prevalentemente diretto: dalla prenotazione all'assistenza al feedback, i potenziali clienti vengono raggiunti mediante la distribuzione del materiale promozionale, la partecipazione a fiere ed eventi tematici ma soprattutto coinvolti durante le attività formative e divulgative. |

KEY RESOURCES

- ✓ Sul fronte fisico la risorsa chiave è la struttura stessa, ristrutturata seguendo i principi della compatibilità ambientale e della sintonia con l'ambiente circostante con le sue caratteristiche e tradizioni: per il recupero sia degli esterni che degli interni sono stati utilizzati materiali come terracotta, pietra, roccia e legno. Sul fronte della gestione dei rifiuti, specifici impianti consentono, attraverso la raccolta differenziata biodinamica e biologica, il riutilizzo di parte dei materiali; anche gli impianti idrico ed elettrico sono stati progettati in modo da massimizzare il riutilizzo delle risorse nel primo caso e l'autoproduzione nel secondo caso. La struttura, che mette a disposizione 10 appartamenti indipendenti e dotati di cucine (non c'è attività ristorativa) è indissolubilmente legata al territorio circostante, altra risorsa fondamentale.
- ✓ Il know how del fondatore, in parte acquisito in esperienze lavorative precedenti ed in parte sviluppato nei 20 anni di attività presso le fattorie e condiviso con altri membri della famiglia, a loro volta impegnati all'interno dell'azienda, unito alla creatività ed alla passione per il progetto stesso, è stato ed è la risorsa chiave dell'innovazione e del successo del modello.
- ✓ Il terzo elemento chiave è rappresentato da risorse umane competenti ma soprattutto coinvolte, motivate e sempre stimolate alla collaborazione e condivisione sia all'interno dell'azienda che verso gli ospiti/frequentatori della struttura e delle sue attività.

KEY ACTIVITIES

- ✓ La cura delle relazioni con tutti i key customers, l'avvio di collaborazioni e sinergie sia sul territorio che a maggiore distanza sono alla base di tutte le attività svolte da Fattorie Faggioli così come la divulgazione che sta alla base sia dell'accoglienza e delle attività ricreative e di fattoria didattica, sia della formazione in aula o attraverso l'organizzazione di stage, sia dei progetti editoriali.
- ✓ Data la specifica connotazione di bio azienda, il mantenimento e lo sviluppo di una gestione sostenibile sotto tutti i punti di vista (dall'integrazione del lavoro femminile al raggiungimento dell'autosufficienza in termini di produzione/consumo, oltre che ecocompatibile) rappresenta la prima attività chiave a cui si affianca la continua integrazione delle diverse "anime" dell'impresa allo scopo di offrire al turista la migliore esperienza a contatto con la natura – di benessere, ricreativa, sportiva, culturale, didattica.
- ✓ Attività chiave è infine la progettazione nelle diverse sue accezioni: progettazione delle attività in fattoria sia rivolte ai turisti che alle scuole o alle aziende; progettazione di interventi formativi per scuole di ogni grado, imprenditori, settore pubblico; progettazione nell'ambito di bandi regionali, nazionali, comunitari, ecc.

KEY PARTNERS

Fattorie Faggioli, in qualità di impresa o nella persona del fondatore, Fausto Faggioli, è promotrice e/o partecipa a network nazionali ed internazionali che si occupano dello sviluppo del mondo rurale:

IAERT	International Association of expert on rural tourism, associazione senza scopo di lucro le cui attività sono volte alla promozione della cultura, dello sviluppo e del commercio del turismo rurale in linea con i principi dello sviluppo sostenibile anche attraverso la ricerca, la formazione e la divulgazione.
E.A.R.T.H	European Academy for Rural Territories Hospitality, associazione internazionale a cui aderiscono membri di Austria Bulgaria, Danimarca, Germania, Grecia, Italia, Lettonia, Olanda, Polonia, Gran Bretagna, Romania, Slovenia, Spagna, Svezia, Turchia, ha lo scopo di promuovere lo sviluppo culturale economico e sociale dei territori rurali e la crescita e la valorizzazione dei cittadini, degli operatori economici, delle organizzazioni e degli enti pubblici dei territori rurali. Fornisce ai soci strumenti di informazione, di cooperazione e di coordinamento, di promozione, valorizzazione e supporta le relazioni con analoghi organismi esistenti in altre parti del mondo che ne condividono gli obiettivi e la visione di una comune identità europea del mondo rurale, pur nelle sue diversità regionali.
Fattorie aperte e fattorie didattiche	Le Fattorie Faggioli partecipano alla rete regionale Fattorie aperte e fattorie didattiche avendo ottenuto l'accreditamento all'attività dalla regione Emilia Romagna nel rispetto dei requisiti definiti dalla carta di qualità in merito ad accoglienza, didattica, criteri di produzione, sicurezza, ecc.

Sul fronte della produzione agricola le Fattorie aderiscono ad esempio a AIAB associazione italiana per l'agricoltura e biologica e Pro.B.E.R. Associazione dei produttori biologici e biodinamici dell'Emilia Romagna. Per quanto riguarda la progettazione i partner sono molteplici: comunità montane, GAL, regioni, province, enti locali ed i loro corrispettivi a livello europeo ed internazionale

Data la complessità e l'apertura del modello alle contaminazioni ed alle collaborazioni, la costellazione del valore si configura come in fig. 2.

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

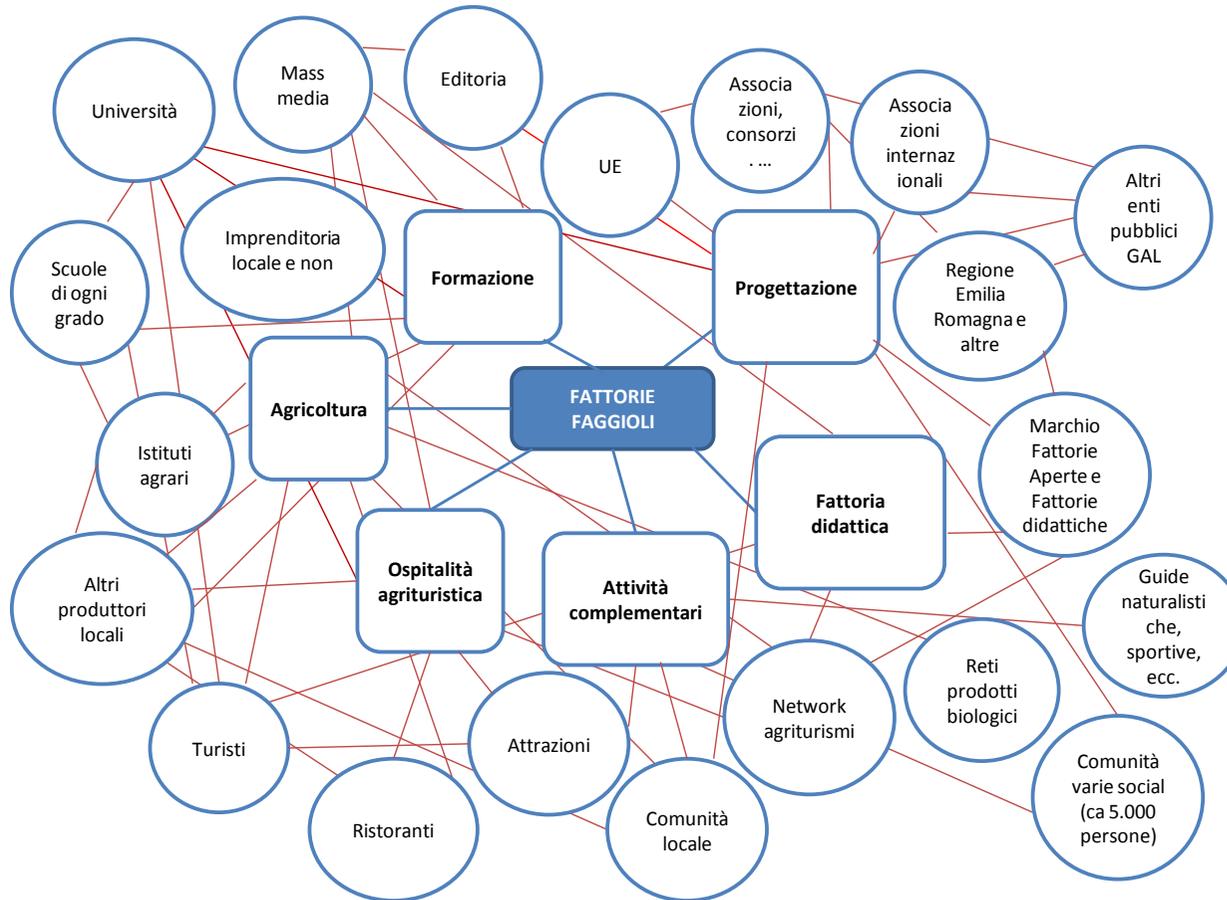
La struttura dei costi è articolata in tre voci principali. Il 40% è rappresentato dal costo del personale che comprende anche la collaborazione con la Cooperativa agricola del Bidente per quanto concerne la



manodopera impegnata nelle attività di produzione agricola; l'acquisto di materie prime, 30%, voce nella quale rientrano tutte le forniture necessarie sia alle attività di produzione che all'ospitalità e alla consulenza. ed un altro 30% nel quale rientrano i costi attribuibili a tutte le azioni di Marketing e Comunicazione (dai volantini all'attività online all'organizzazione delle attività divulgative e di formazione).

I ricavi sono equamente distribuiti tra le tre attività che caratterizzano il modello di business: il 35% deriva dalla vendita dei prodotti (materia prima o lavorata), il 30% dalla ricettività turistica e attività connesse, e un altro terzo dalle attività raggruppate sotto la voce Progettazione che includono sia la formazione che la consulenza. L'accesso a fondi pubblici è molto limitato poiché il contributo viene più spesso dato sotto forma di consulenza piuttosto che attraverso partnership vere e proprie nella presentazione dei bandi.

Costellazione del valore – Fattorie Faggioli



3.2.2. COSTELLAZIONE DEL VALORE

Caratteristiche di Fattorie Faggioli sono l'apertura all'ambiente esterno, il contatto diretto con il cliente, lo scambio con altri operatori, associazioni, settore pubblico nell'ottica della valorizzazione del sistema e dell'accoglienza rurale. Per ciascuna area di attività sono pertanto stati messi in evidenza i principali rapporti che portano alla creazione del valore, molti dei quali sono a loro volta interconnessi tra di loro. Il ruolo di alcuni inoltre ha più valenze: alcuni contribuiscono solo ad una delle aree, altri hanno influenza su più ambiti. In particolare, dati i diversi customer segments emersi dall'analisi del modello di business, questi possono, a seconda della tipologia di attività, diventare anche fornitori dando così vita a relazioni biunivoche di collaborazione; può essere ad esempio il caso di operatori in ambito rurale che possono essere soggetti beneficiari di attività di formazione da un lato ed essere partner di progetto in altri casi, o di enti o istituzioni partner di progettualità i cui collaboratori, spesso, utilizzano la struttura in veste di turisti.

3.2.3. FOCUS SULLE COMPETENZE

Il successo del modello delle Fattorie Faggioli si basa innanzitutto sull'intuito del fondatore che ha saputo **unire** l'esperienza di vita e studio in contesto agricolo (percorso **agrotecnico**) con le competenze di project management e consulenza sviluppate nelle successive esperienze professionali in **contesti aziendali** e con competenze nell'ambito dello sviluppo e gestione di **prodotti turistici**.

Le competenze tecniche non sarebbero state sufficienti a trasformare le Fattorie Faggioli in un modello riconosciuto dall'Unione Europea se a queste non si fossero associate la predisposizione alla divulgazione e al coinvolgimento (in primis della comunità ospitante), la capacità di aggregazione e di instaurare proficui rapporti di collaborazione e partnerships efficaci a tutti i livelli, anche internazionali e di circondarsi di collaboratori altrettanto motivati a condividere con l'ospite l'esperienza in azienda.

Presso Fattorie Faggioli c'è un team di lavoro composto da più persone, ognuna delle quali ha una specializzazione diversa data dal percorso di studi, esperienze lavorative, anche hobby. Insieme lavorano per migliorare l'azienda, condividendone la *mission* e questo permette una proficua interazione fra loro. Il confronto, anche nella forma di *brainstorming*, è frequente e necessario ogni qualvolta ci siano da prendere decisioni che coinvolgono tutta l'azienda o si debbano pianificare nuove attività/percorsi, con la massima apertura ai contributi di ciascun membro, a volte in modo informale a volte in forma più ufficiale. Altre competenze ritenute importanti in questo momento riguardano la sfera della tecnologia, valorizzate anche nell'ambito della progettazione di corsi e iniziative di formazione orientate al turismo rurale. "E' di assoluta rilevanza avere risorse umane che siano in grado di comprendere le nuove metodologie e strategie di azione; essenziali per maturare un approccio positivo al cambiamento, alla creatività e alle novità, per

sviluppare, accanto a nuove iniziative economiche e nuove idee, anche una buona capacità di relazione e di attrazione.”¹

3.3. VILLAGE FOR ALL

Village for all – V4A® è un’azienda italiana nata nel 2008 che si occupa di Ospitalità Accessibile e gestisce il Marchio di Qualità Internazionale Ospitalità Accessibile V4A®, che certifica strutture turistiche in grado di offrire Ospitalità Accessibile per tutti. Garantisce un’informazione attenta, affidabile, precisa, verificando direttamente ogni struttura prima dell’affiliazione, garantendo così le informazioni su misure, dimensioni e spazi, senza consegnare “patenti di accessibilità” ma dando alle persone la possibilità di scegliere autonomamente la propria vacanza nella struttura che saprà soddisfare meglio le esigenze del singolo e dei suoi familiari. Per persone con “esigenze specifiche” non si intendono solo quelle con disabilità motorie ma più in generale chi ha mobilità ridotta permanente o temporanea, limitazioni sensoriali (ciechi e sordi), alimentari (allergici e intolleranti), diabetici, dializzati e persone obese; si includono anche i bisogni di quella grande fascia di popolazione costituita da anziani e famiglie con bambini.

La mission di Village for all – V4A® è quella di garantire “a ciascuno la sua vacanza” e vede il suo unico obiettivo nella promozione dell’ospitalità accessibile, dell’inclusione sociale e del diritto alla vacanza per tutti. Il team della società, con esperienza ventennale, è impegnato con passione nella diffusione e comunicazione del marchio e nel concetto inclusivo di accessibilità che va oltre le barriere architettoniche fisiche ed include altre esigenze specifiche.

Village for all – V4A® con il proprio marchio certifica e garantisce la qualità delle informazioni, necessarie al potenziale cliente per giudicare se le strutture turistiche sono in grado di offrire un’ospitalità accessibile alle proprie esigenze, attraverso informazioni testuali, misurazioni, dimensioni, spazi, raccolte con una metodologia consolidata e basata su circa mille item di valutazione. Le informazioni sulle strutture che hanno il marchio vengono rese disponibili gratuitamente e senza alcuna registrazione ai potenziali turisti e ai Tour Operator/ADV sul sito www.v4a.it.

3.3.1. BUSINESS MODEL CANVAS

La società Village for all, grazie alla profonda conoscenza del mercato di riferimento, si pone come un consulente privilegiato sia per i fornitori (imprese turistiche, amministrazioni pubbliche, Fondazioni, ecc) che per i clienti (le persone con disabilità). Da un lato, supporta i fornitori nel ripensare ed adeguare la propria offerta turistica in una nuova ottica di “ospitalità accessibile per tutti”, e dall’altro, garantisce al cliente con esigenze specifiche un’informazione oggettiva, chiara e trasparente sull’accessibilità offerta.

Village for all - V4A®, mette a disposizione i riferimenti diretti della struttura turistica, in modo che l’utente finale possa contattarla direttamente per verificare disponibilità, tariffe e per la prenotazione.

¹ <http://simonemoriconi.com/marketing-rurale/>

Nell'ambito dei modelli di business, il sito web di Village for all - V4A® può essere definito come una "piattaforma multi-sided" in quanto consente di far incontrare due gruppi di clienti ben distinti ma interdipendenti tra di loro: gli operatori turistici e i turisti. La capacità del portale web di creare valore dipende dalla presenza di entrambi i clienti, e dalla possibilità di farli interagire tra di loro. Il sito web di Village for - V4A® all è quindi un luogo virtuale che consente l'incontro tra la domanda (i turisti) e l'offerta (gli operatori turistici) al fine di giungere ad una prenotazione attraverso un contatto diretto tra operatori e turisti.

Il fattore chiave per la creazione di valore deriva dal fatto che il marchio Village for all - V4A® è in grado di attrarre e fornire un servizio utile ai gruppi di clientela. Per gli operatori turistici, il marchio consente di ottenere una consulenza specialistica per la ridefinizione della propria offerta, compresa la formazione, e la visibilità nel portale web di V4A®, consentendo di raggiungere un maggior numero di potenziali turisti "con esigenze specifiche" che ricercano informazioni dettagliate ai fini della prenotazione di servizi turistici. Allo stesso modo i turisti hanno una vasta scelta di operatori turistici da valutare in base a diversi parametri, ad esempio la tipologia di struttura, le esigenze specifiche, il tipo di vacanza, il tema, i servizi, ecc.

Per avere una visione completa del caso Village for all - V4A®, si fornisce di seguito una descrizione dei singoli elementi che compongono il modello di business secondo la metodologia Canvas. La seguente figura fornisce in particolare una visione sintetica del modello di business.

 <p>Key Partners</p> <p>Partner per lo sviluppo di progetto (Regione Veneto, Ascom Padova e Ferrara, Repubblica di San Marino,...)</p> <p>Patrocini (ad es. Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. FAITA, ENIT, Fish, SiPuò, ecc)</p> <p>Memberships (es. UNWTO, ENAT, SKAL, PANTOU)</p>	 <p>Key Activities</p> <p>Marketing e comunicazione</p> <p>Ricerca nuovi operatori e rilevazione caratteristiche</p> <p>Consulenza agli operatori</p>	 <p>Value Propositions</p> <p>Segmento a.</p> <p>Riposizionamento dell'offerta</p> <p>Corsi di formazione</p> <p>Piano di miglioramento</p> <p>Aumento visibilità</p> <p>Segmento b.</p> <p>Informazioni di dettaglio e specialistiche, gratuite</p> <p>Portale tradotto in 5 lingue</p>	 <p>Customer Relationships</p> <p>Personale di contatto</p> <p>Social media</p> <p>Newsletter</p> <p>Reviews</p>	 <p>Customer Segments</p> <p>a. Operatori turistici</p> <p>b. Cliente turista</p>
<p>Cost Structure</p>  <p>Rilevazione caratteristiche operatori, preparazione schede e i corsi di formazione (30%)</p> <p>Marketing e comunicazione (15%)</p> <p>Creazione partnership strategiche (10%)</p> <p>Ricerca di nuovi operatori (8%)</p>		<p>Revenue Streams</p>  <p>Organizzazione di eventi (35%)</p> <p>Quote di adesione degli operatori turistici (15%)</p> <p>Attività di formazione (10%)</p>		

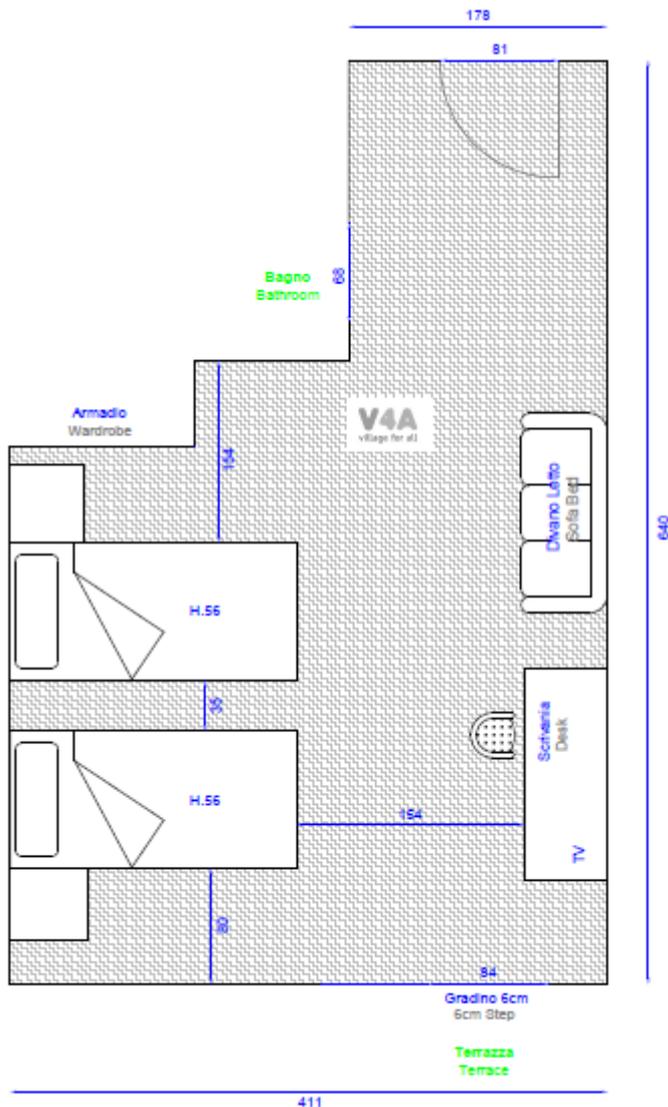
VALUE PROPOSITION

La creazione di valore del modello di business di Village for all - V4A® dipende dalla sua capacità di offrire dei servizi di consulenza specialistici per i due gruppi di clientela così come di attirare e mettere in relazione i due target di domanda, operatori turistici e clienti-turisti con bisogni specifici, con una riduzione dei tempi nella fase di ricerca e selezione delle informazioni. Il valore offerto può essere visto come un insieme di benefici che l'azienda è in grado di offrire ai suoi clienti attraverso uno specifico mix di elementi che vanno incontro ai bisogni della domanda.

Per quanto riguarda i clienti-turisti, gli elementi di valore si possono ricondurre ai seguenti aspetti:

- Il portale web di Village for all - V4A® fornisce delle informazioni di dettaglio sulle caratteristiche delle singole strutture turistiche. Per le sistemazioni (camere, appartamenti, bungalow ecc.) ed i servizi disponibili (es. bar, parcheggio) vengono, ad esempio, fornite delle informazioni puntuali che comprendono anche le pendenze, le dimensioni degli spazi e la sistemazione dell'arredamento con piantine in pdf scaricabili, ed una galleria fotografica della struttura. Vengono indicate tutte le informazioni sull'accessibilità dei servizi offerti dalla struttura, per esempio la presenza di ausili quali il sollevatore nella piscina, sedie da mare in spiaggia, o la presenza delle passerelle amovibili per agevolare l'accesso in spiaggia delle persone che utilizzano la carrozzina per muoversi, ma anche della mamme con i passeggini, la possibilità di avere piatti per celiaci/persone con intolleranze alimentari/persone che devono seguire una dieta specifica, oppure informazioni sulla possibilità di acquistare all'interno della struttura prodotti per celiaci o per persone con allergie alimentari. Alla sezione "info&utility", i turisti potranno trovare inoltre molti numeri utili, come i contatti degli ospedali più vicini alla struttura, delle officine auto per manutenzione sistemi di guida e trasporto ed informazioni su pollini e spore.

La figura di seguito è un esempio di una piantina scaricabile in pdf in cui vengono riportate le dimensioni degli spazi di una camera da letto.



Al cliente vengono pertanto forniti tutti i dettagli che gli consentono di valutare se la struttura turistica soddisfa le proprie esigenze, mettendolo nelle condizioni di scegliere autonomamente e consapevolmente il proprio soggiorno.

Il servizio è totalmente gratuito per il cliente che consulta le informazioni sulle strutture turistiche. Nel sito web vengono riportati i riferimenti delle singole strutture. Sarà quindi compito del cliente-turista quello di contattare direttamente la struttura più adatta alle proprie esigenze, ed effettuare un'eventuale prenotazione.

- Il portale web è in 2 lingue (italiano ed inglese)

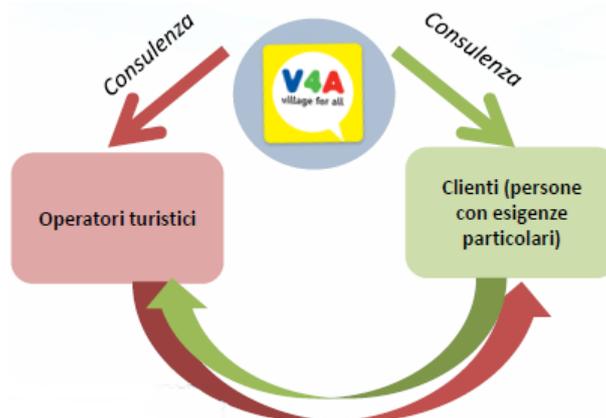
Il successo di Village for all dipende anche dalla capacità di far accrescere la qualità dei servizi offerti dalla struttura turistica, e quindi il suo valore. Tra questi possiamo citare:

- Supporto agli operatori turistici per il riposizionamento dell'offerta in un'ottica di "ospitalità per tutti" che comprende la rilevazione delle strutture turistiche con i propri esperti per raccogliere i dati oggettivi sull'accessibilità secondo una metodologia consolidata e riconosciuta dalle associazioni di categoria (misure, larghezze, dotazione dei servizi); la realizzazione di corsi di formazione per il personale della struttura (a tutti i livelli - dal management al front-office, all'housekeeping), al fine di garantire agli ospiti delle strutture turistiche un alto livello di qualità dell'accoglienza.; la realizzazione di PEBA - Piani di Eliminazione delle Barriere Architettoniche all'interno di strutture turistiche, strumento pluriennale che consente l'abbattimento delle barriere architettoniche e la successiva realizzazione di interventi finalizzati a rendere la struttura turistica un luogo accessibile per tutte le tipologie di clienti e connotato da una accessibilità trasparente; l'affiancamento degli uffici tecnici di riferimento per una assistenza alla progettazione mirata alla realizzazione dello Universal Design. Quindi, la promozione di una cultura innovativa del turismo attenta ai bisogni dei turisti, anche quelli non evidenti, o che si danno per scontati, quali ad esempio le esigenze di famiglie con bambini piccoli, di persone anziane, di persone con allergie/intolleranze alimentari
- Il sito web di Village for all - V4A® consente agli operatori di incrementare le vendite grazie alla ampissima visibilità che il sito offre verso un vasto mercato potenziale di utenti con disabilità ed esigenze specifiche.
- Il sito web consente quindi di farsi conoscere da un target di mercato che richiede informazioni specifiche ed oggettive, che trova in Village for all - V4A® le informazioni e i dettagli di cui necessitano per una scelta sicura e consapevole.
- Ciascuna struttura turistica ha una propria sezione dedicata all'interno del portale, in cui si forniscono informazioni di dettaglio sui servizi offerti e le sistemazioni disponibili (camere, appartamenti) con misurazioni, spazi, larghezze. Gli imprenditori turistici hanno anche la possibilità di promuovere le proprie offerte e promozioni speciali attraverso i canali di comunicazione di Village for all (che vengono pubblicate da V4A® in italiano ed inglese alla sezione news del sito V4A.it, inviate con la newsletter settimanale dedicata alle offerte delle strutture ad oltre 30mila contatti nazionali ed internazionali, e pubblicate su tutti i social network in cui Village for all è presente) .

CUSTOMER SEGMENTS

Il modello di business di Village for all - V4A® si basa sulla capacità di offrire dei servizi “consulenziali” a due segmenti di clientela distinti, gli operatori turistici e i clienti finali-turisti, i quali possono interagire tra loro ai fini di una prenotazione.

Figura 2 – I segmenti di clientela di Village for All



Per quanto riguarda il gruppo “operatori turistici (strutture turistiche)”, è interessante notare che sono presenti diverse tipologie (es. agriturismo, campeggio, villaggio, hotel, residence, funivia ecc.) per poter offrire al turista una scelta vasta tra diverse tipologie di sistemazioni turistiche, e che l’ambito territoriale comprende oltre all’Italia anche la Repubblica di San Marino e la Croazia.

Dal lato dei clienti-turisti vi sono persone che hanno esigenze specifiche e che desiderano fruire la vacanza e il tempo libero senza ostacoli e difficoltà. Le esigenze specifiche non sono legate soltanto alle persone in carrozzina ma in generale a coloro che hanno una mobilità ridotta permanente o temporanea, limitazioni sensoriali (ciechi e sordi), alimentari (allergici e intolleranti), diabetici, dializzati e persone obese, inclusa la popolazione costituita da anziani e famiglie con bambini. Il gruppo di clienti-turisti è quindi molto variegato e consente a Village for all - V4A® di posizionarsi sui diversi target di clientela che hanno delle specifiche esigenze.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Il sito web rappresenta il principale canale di comunicazione usato da Village for all per la diffusione delle informazioni sull’accessibilità delle strutture turistiche che hanno il marchio V4A®. Dal punto di vista delle strutture turistiche, il portale web è quindi un facilitatore che consente di renderli maggiormente visibili e di far conoscere la propria offerta accessibile ai potenziali clienti con bisogni specifici.

Il canale web di Village for all - V4A® segue una parte dell’esperienza di acquisto del cliente e si focalizza in particolare nelle seguenti fasi:

- Consapevolezza e visibilità. Village for all - V4A® si sta ben posizionando verso i propri target turistici e viene riconosciuto come marchio affidabile per l'individuazione e la valutazione degli operatori turistici più adatti per le specifiche esigenze.
- Aiuta nella scelta della struttura attraverso diversi criteri, tra cui la motivazione di viaggio, le esigenze, il tipo di vacanza, i servizi, gli impianti sportivi (attraverso la ricerca per criteri posizionata in homepage).
- o Valutazione. Oltre a presentare le strutture e le relative caratteristiche, il sito web supporta i clienti nella valutazione post esperienziale (Progetto "Passaparola")

Una volta che il potenziale turista ha analizzato le strutture disponibili nel sito web ed individuato quella maggiormente rispondente alle proprie esigenze, può procedere con la prenotazione che avverrà attraverso un contatto diretto con l'operatore turistico. Il sito web di Village for all - V4A® non si occupa di intermediazione, ma vengono forniti i recapiti per contattare direttamente l'operatore (è però in fase di sviluppo un sistema di Booking che sarà implementato al sito web).

Gli imprenditori turistici interessati al marchio, invece, hanno la possibilità di richiedere informazioni tramite il box dedicato alla richiesta di contatto all'interno del sito pro.villageforall.net per essere contattati direttamente da un operatore ed avviare l'eventuale procedura per l'ottenimento del marchio. La società Village for all - V4A® è inoltre presente in molti convegni, meeting, workshop e fiere nazionali ed internazionali, che sono anche un'occasione per le public relation, quindi per conoscere nuovi contatti e per incontrare potenziali operatori interessati a ricevere il marchio V4A®.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Per quanto riguarda le relazioni con i clienti-turisti, Village for all - V4A® ha individuato delle azioni di customer relationship basate sull'ideazione e l'invio di newsletter periodiche, la creazione di una sezione del sito web dedicato ai principali social network con cui è possibile seguire le attività di Village for all - V4A®. Al cliente viene inoltre offerta la possibilità di rilasciare una recensione sulla struttura ricettiva in cui ha pernottato che consente di creare dei contenuti che possono essere condivisi con altri utenti (progetto "Passaparola").

KEY RESOURCES

Le risorse chiave del modello di business di Village for all - V4A® possono essere raggruppate nelle seguenti categorie:

- Risorse fisiche. In questa categoria, vi rientra principalmente l'applicazione per Ipad V4AInside che consente di raccogliere ed elaborare in maniera innovativa i dati sull'accessibilità delle strutture turistiche, ristoranti e di interesse turistico. A seconda del tipo di struttura da verificare, il dispositivo

predispone delle schede guidate e una contemporanea raccolta di dati multimediali (es. foto, video, disegni vettoriali) e caratteristiche fisiche (es. pendenze) che vengono inviati in “cloud”.

- Risorse intellettuali. Si fa riferimento in particolare al marchio, all’esperienza e al know-how.
- Risorse umane. Le persone sono uno degli elementi di valore del modello di business di Village for all - V4A®. Sono presenti in azienda cinque persone che hanno esperienza pluriennale nel campo del Turismo Accessibile, con diversi ruoli, alcuni più orientati alle pubbliche relazioni e alla comunicazione, altri più focalizzati sulle rilevazione di strutture turistiche, ristoranti e interesse turistico, e alla gestione del sito web.

Nel modello di business di Village for all - V4A®, le risorse importanti derivano sia dalla conoscenze specifiche maturate in precedenti esperienze nel settore che dalle risorse umane che sono impegnate costantemente per lo sviluppo del progetto. Da un punto di vista tecnologico, la risorsa innovativa è l’applicazione V4AInside che facilita la raccolta e l’organizzazione dei dati e, tramite un apposito algoritmo, rilascia una lista delle migliori (es. abbattimento barriere architettoniche, preparazione di menu per celiaci, ecc.) finalizzate ad incrementare il livello di accessibilità delle strutture analizzate.

Village for all ha ricevuto dal Ministero dello Sviluppo Economico, Direzione Generale per la lotta alla contraffazione, Ufficio Italiano Brevetti e Marchi l’attestato di concessione per il Brevetto di Invenzione Industriale per il sistema V4AInside.

KEY ACTIVITIES

Nel caso di Village for all - V4A®, la prima attività rilevante è la promozione e comunicazione del marchio che si muove di pari passo con la ricerca di nuove strutture turistiche interessate a ricevere il marchio e la rilevazione delle informazioni sull’accessibilità. Il metodo utilizzato da V4A® non si basa sull’autocertificazione, ma sulla rilevazione dei dati relativi all’accessibilità delle strutture turistiche attraverso il sistema V4AInside, con un audit che prevede la valutazione di circa mille item. A queste attività segue la consulenza rivolta agli imprenditori turistici, o a clienti di diverso tipo, come ad esempio Fiera di Vicenza e Regione Veneto per la fiera sul Turismo Accessibile Gitando.all (trasformata nel suo nuovo concept MOVE! dall’edizione di marzo 2015). Molto importante anche la formazione per gli operatori turistici, che si rivolge a tutto lo staff delle strutture. Da marzo è attiva la V4A Hospitality 4 All Academy, volta a formare le diverse figure presenti nelle strutture ricettive per insegnare a progettare e realizzare una Ospitalità Accessibile in grado di far sentire ogni Ospite protagonista attivo della propria vacanza.

Tutte le attività sono svolte in prevalenza dal personale interno. Le rilevazione delle caratteristiche degli operatori sono effettuate anche dallo stesso management con il supporto di alcuni collaboratori. Le attività esternalizzate sono soprattutto quelle amministrative affidate al consulente del lavoro e commercialista.

Focalizzandoci sulla comunicazione, è interessante evidenziare l’intensa attività dell’ufficio stampa di Village for all che ha visto la pubblicazione di oltre 600 articoli nel 2013. Village for all - V4A® è inoltre presente

nelle principali fiere, mostre, esposizioni e manifestazioni, tra cui ad esempio la BIT di Milano, Gitando.all (MOVE! dal 2015) di Vicenza, TTG Incontri, Smau. Il sito internet è comunque lo strumento di comunicazione prevalente in cui sono disponibili le informazioni sulle strutture che hanno ricevuto il marchio, l'area stampa aggiornata. Village for all – V4A è inoltre presente nei principali social network, come Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Slideshare, Google+, Pinterest. Village for all si pubblicizza anche in altri siti/blog e guide. Le attività di comunicazione vengono poi completate dalla partecipazione a convegni, conferenze e percorsi di formazione in qualità di relatori.

KEY PARTNERS

Una parte rilevante del modello di business riguarda la definizione e lo sviluppo di partnership strategiche con altre organizzazioni. Tra le principali si segnalano quelle con Fiera Vicenza e Regione Veneto. Ci sono poi delle collaborazioni anche sul fronte tecnico con alcune realtà di sviluppo software, come ad esempio la realizzazione del V4AInside e della prossima APP pubblica (in uscita a fine anno).

Village for all - V4A® ha ottenuto il patrocinio del Ministero del Turismo, di ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, FAITA – Federcamping, FISH – Federazione Italiana Superamento Handicap, SiPuò – Laboratorio Nazionale sul Turismo Accessibile. Village for all - V4A® è inoltre membro di ENAT - European Network for Accessible Tourism, UNWTO – World Tourism Organization for United Nations, SKAL – International Association of Travel and Tourism Professional, PANTOU – Promoting Accessible Tourism in Europe e della CCIV - Camera di Commercio Istro Veneta.

Tra i principali progetti nati dalle collaborazioni con altri soggetti si segnalano:

- Gondolas4All – è partner e fa parte del team di progetto di Gondolas4All (www.gondolas4all.com), per consentire l'accesso in gondole anche alle persone che utilizzano una carrozzina per muoversi;
- A Ruota Libera - Village for all - V4A® è Main Partner tecnologico nel progetto di Fondazione Cesare Serono, per la realizzazione di guide ed itinerari culturali delle più belle città d'arte italiane;
- San Marino per Tutti - Village for all - V4A® collabora con la Repubblica di San Marino per la realizzazione del progetto che prevede lo sviluppo di un sistema turistico accessibile, attraverso l'attività di consulenza e promozione, e la collaborazione per l'organizzazione del Primo Meeting UNWTO sul Turismo Accessibile (svoltosi lo scorso novembre a San Marino);
- Un Centro per tutti - collaborazione con ASCOM Padova per rendere disponibili a cittadini e a turisti tutte le informazioni sull'accessibilità di negozi e servizi dei centri storici della città;
- o Progetto di Eccellenza Turistica Sviluppo del Turismo Sociale e Accessibile - collaborazione la Regione Veneto per il progetto che prevede la realizzazione di un sistema turistico regionale in grado di rispondere alle esigenze di tutti;

- o Ri|Muoversi in centro - collaborazione con ASCOM Ferrara per il progetto che mira a rendere il centro storico di Ferrara più “amichevole” ed accessibile a tutti;
- o ExpoFacile - collaborazione con LEDHA (Lega Diritti Persone con Disabilit), Regione Lombardia e Comune di Milano, per il portale che ospita tutte le informazioni riguardanti la mappatura dell’accessibilità di strutture turistiche e di ristorazione per Expo 2015, realizzato con il sistema V4AInside;
- o Marchio Ospitalità Accessibile Regione Marche - collaborazione con ISNART (Istituto Nazionale Ricerca Turistica) per la valutazione dell’accessibilità di strutture turistiche e strutture d’interesse turistico della Regione Marche;
- o Emilia Romagna per Tutti - collaborazione con APT Servizi s.r.l. per rendere disponibili a cittadini e a turisti tutte le informazioni sull’accessibilità di strutture turistiche e ricettive del Comune di Ravenna;
- o Progetto Puglia for all - il progetto prevede la realizzazione di una mappatura regionale in grado di rispondere alle esigenze di tutti (300 strutture turistiche di differente tipologia).

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

Per quanto riguarda la struttura dei ricavi, la principale voce di entrata deriva dall’organizzazione di eventi (35%) come ad esempio Gitando.all (MOVE! dall’edizione 2015) seguita dalle quote di adesione degli operatori turistici (15%) e dalle attività di formazione (10%).

Rispetto al totale dei costi sostenuti da Village for all - V4A®, circa il 15% viene speso per le attività di marketing e comunicazione ed un 8% per la ricerca di nuovi operatori. Le attività legate alla rilevazione delle caratteristiche degli operatori, la preparazione delle schede dei singoli operatori e i corsi di formazione pesano per circa il 30%.

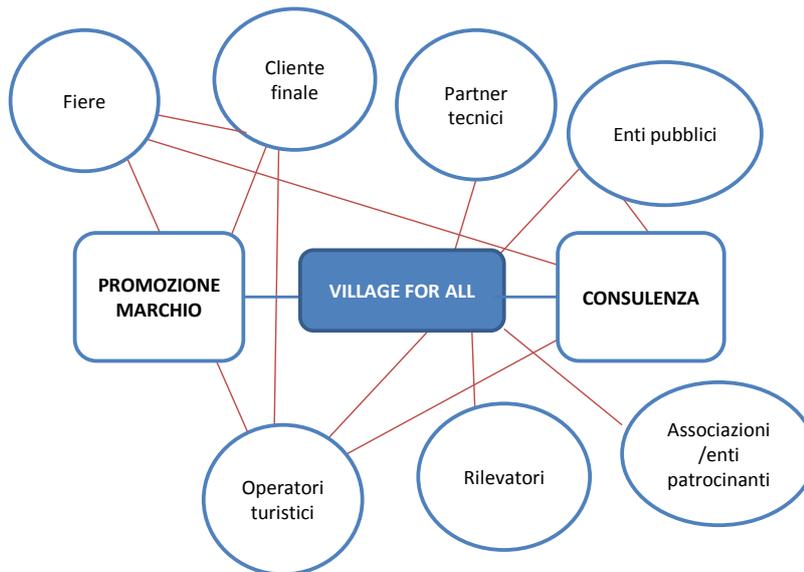
3.3.2. COSTELLAZIONE DEL VALORE

In base al concetto di “costellazione del valore” (Normann e Ramirez, 1995), si presentano di seguito gli aspetti principali che consentono a Village for all V4A® di creare maggiore valore. In particolare:

- Cliente-turista. È un attore fondamentale del modello di business di V4A® dato che il marchio certifica le informazioni sull’accessibilità delle strutture turistiche, in modo che i turisti con disabilità/bisogni specifici abbiano la possibilità di avere tutti gli strumenti per poter scegliere in autonomia la vacanza adatta alle proprie necessità.
- Operatori turistici ai quali si offre la possibilità di avere il marchio V4A® ed anche di partecipare a dei corsi di formazione per essere pronti ad accogliere i clienti con esigenze specifiche, oltre che a pianificare dei piani di miglioramento in termini di accessibilità dei servizi disponibili nelle strutture e creare nuovi servizi per l’ampliamento dei propri target di clientela.

- Partner e patrocini. Fondamentali per accrescere il valore e la notorietà del progetto così come estendere l'iniziativa in nuovi territori.

Costellazione del valore – Village for All



3.3.3. FOCUS SU COMPETENZE E FORMAZIONE

La struttura organizzativa di Village for all - V4A® si compone di cinque persone, di cui due figure manageriali e le altre tre che curano gli aspetti amministrativi, l'area web e la comunicazione. I 2 fondatori di Village for all - uno dei quali è una persona disabile in carrozzina - hanno identificato i bisogni specifici delle persone con disabilità in diversi segmenti di domanda turistica, partendo dalla propria esperienza diretta. Su questa base, l'azienda ha sviluppato competenze specifiche che le consentono di proporsi come consulente agli imprenditori turistici, offrendo soluzioni efficaci che aumentano la qualità dei servizi offerti dalla struttura turistica, ma che non richiedono necessariamente investimenti importanti.

Data la specificità dell'ambito operativo di V4A®, le figure professionali sono prevalentemente esclusive dell'impresa stessa. Con il personale che lavora in Village for all - V4A® viene ampiamente condiviso il concetto allargato ed arricchito di accessibilità affinché tutti siano consapevoli della filosofia con cui V4A® approccia il mercato.

La formazione è prevista soprattutto per i collaboratori che si occupano della raccolta dati attraverso il dispositivo V4AInside. I temi riguardano i concetti di accessibilità, gli item (circa 1000) rilevati durante il sopralluogo ed il sistema di rilevazione. Solitamente è previsto un affiancamento durante le prime rilevazioni. Il personale segue con regolarità corsi di formazione e professionalizzazione sui temi marketing, comunicazione, sviluppo social media, lingue straniere, sicurezza informatica, ecc.

3.4. Belmond LTD

Belmond è un'impresa turistica operante nel settore del lusso, un unico marchio che racchiude una collezione di hotel ed esperienze di viaggio in tutto il mondo. Di proprietà e gestione di Belmond Ltd, il *portfolio* Belmond comprende attualmente 45 prodotti tra hotel, treni di lusso, safari e crociere fluviali in 22 paesi. Nel 2103 il gruppo ha raggiunto complessivamente un giro d'affari di 650 milioni di dollari.

La storia della compagnia ha inizio nel 1976 con l'acquisizione dell'*Hotel Cipriani* di Venezia seguita, l'anno successivo, dall'acquisto di due carrozze originali del treno Orient-Express; nel 1982 un viaggio inaugurale da Londra a Venezia celebra il ritorno dello storico *Venice Simplon-Orient-Express*. Partendo dall'Europa l'espansione procede con l'acquisizione di strutture anche in America, Asia e Africa fino a creare, sotto il marchio Orient-Express, una collezione di strutture uniche nel loro genere e nella loro storia. Nel 2000 la società viene quotata alla Borsa di New York (NYSE).

Il 23 febbraio 2014 è annunciato il passaggio al nuovo brand Belmond allo scopo di dare più forza al marchio che prima era sempre rimasto in secondo piano rispetto alla notorietà ed alla promozione dei singoli prodotti, a volte tanto iconici da non aver bisogno di altre associazioni.

Le tre aree di business sono rappresentate da hotel, treni e crociere fluviali. Ciò che accomuna le tre macro aree è l'offerta di un prodotto di lusso che trova la propria espressione nella filosofia del viaggio: tre prodotti racchiusi dal *concept* Belmond "A journey like no other".

Gli hotel costituiscono l'area di business principale con 33 strutture distribuite tra Europa, America, Asia e Africa. La società attualmente è proprietaria della maggior parte degli hotel (owner/operator) anche se, negli ultimi anni, in un'ottica di espansione è stato deciso di ampliare il portfolio di Belmond, stipulando accordi di management contract e/o joint-venture con partners internazionali. All'interno di questa area di business il prodotto risulta essere omogeneo in quanto vi è un unico *brand*, Belmond, un'unica categoria, che è quella 5 stelle lusso.

Tra le avventure di viaggio, Belmond vanta 6 treni turistici - inclusi il *Venice Simplon Orient Express* in Europa e *Eastern & Oriental Express* nel Sud Est Asiatico - e 3 crociere fluviali tra cui *Road to Mandalay* sul fiume Ayeyarwady in Myanmar e *Afloat in France* (Francia), che offre l'opportunità di viaggiare con sei

barche di lusso passando per le idrovie interne della Francia. Appartiene al gruppo anche il ristorante "21 Club" a New York.

All'interno della sede corporate, sita a Londra, l'organizzazione aziendale è specializzata per funzioni.

A livello mondiale l'organizzazione è specializzata per prodotto, distinguendo il business viaggi (treni e crociere), dal business principale degli hotel. Un'ulteriore divisione viene fatta secondo una specializzazione geografica per clusters: Asia, Italia e Mallorca, Nord America, Messico e Caraibi, Perù.

Ogni divisione regionale si occupa della gestione di tutte le proprietà presenti nella propria area. In capo al Managing Director o Vice President della regione, oltre alla responsabilità della corretta gestione degli alberghi e degli uffici per ciò che concerne il proprio territorio, compete in un'ottica di efficienza ed efficacia, anche lo sviluppo del *business* attraverso la selezione di nuove strutture in linea con i criteri del gruppo.

3.4.1. BELMOND ITALIA

La divisione Italia si occupa esclusivamente dell'offerta alberghiera. Il primo hotel del gruppo è stato proprio una struttura italiana, l'*Hotel Cipriani* di Venezia, acquisito nel 1976. Attualmente Belmond conta 6 hotel in Italia: il Cipriani a Venezia, Villa San Michele a Firenze (1982), gli Hotel Splendido (1986) e Splendido Mare (1998) a Portofino, l'Hotel Caruso a Ravello (2005) ed il Grand Hotel Timeo e Villa Sant'Andrea a Taormina (2010). Nel 2013 il portafoglio Belmond Italia si arricchisce di una nuova proprietà al di fuori del territorio nazionale: *La Residencia*, sull'isola di Mallorca. La scelta di far rientrare l'hotel sotto la divisione regionale italiana trova la sua ragione in una serie di caratteristiche che lo rendono più simile agli alberghi italiani, piuttosto che all'altra struttura presente sul territorio spagnolo: l'*Hotel Ritz* di Madrid.

Tutte le strutture sono connotate da un valore storico-artistico importante; si tratta infatti di edifici storici, antichi monasteri, palazzi o ville, situati nei punti più panoramici delle principali destinazioni turistiche. Inoltre ogni hotel presenta una caratteristica peculiare che lo differenzia da altre strutture di pari categoria: pur trovandosi in destinazioni dalla vocazione fortemente turistica, la location è sempre un luogo esclusivo ed appartato, lontano dal turismo di massa ma abbastanza vicino da fruire facilmente delle principali attrattive.

Il Cipriani, situato sull'isola della Giudecca, ha vista privilegiata su Piazza San Marco. Villa San Michele, edificio rinascimentale con facciata attribuita a Michelangelo, è situata in posizione panoramica, sulle colline di Fiesole, e circondata da giardini terrazzati, vanta una vista su Firenze e la valle dell'Arno.

L'Hotel Splendido & Splendido Mare combinano l'offerta di Portofino: il primo vanta una meravigliosa vista sulla Baia dal promontorio, zona protetta UNESCO, il secondo è localizzato invece nella storica piazzetta.

Hotel Caruso, storico palazzo dell'XI secolo, decorato con affreschi e circondato da rigogliosi giardini è situato sul punto più alto della Costiera Amalfitana. *L'Infinity pool* dell'hotel è stata definita "la più spettacolare piscina al mondo"².

Grand Hotel Timeo è un edificio storico, patrimonio della regione che lo accoglie. E' stato il primo albergo costruito a Taormina e la sua posizione, di fronte al Teatro Greco, è unica. Villa Sant'Andrea, costruita da una famiglia aristocratica nel 1830 e circondata da giardini subtropicali, offre il fascino di una residenza nobiliare con spiaggia privata sulla Baia di Mazzarò. L'acquisizione dell'hotel nel 2010 è stata seguita dai lavori necessari ad aggiornare la struttura, originariamente a 4 stelle, e portarla in linea con gli standard del gruppo.

La Residencia è situata sulla cima del monte Tramuntana, patrimonio dell'umanità dall'UNESCO. La struttura si trova nel paesino di Deià, noto per essere patria o meta di importanti artisti. La Residencia ha inoltre la caratteristica unica di avere in casa *resident artists*, disponibili a dare lezione ai clienti, di ospitare al proprio interno diverse gallerie d'arte che spesso sono sedi di importanti mostre. A questo si aggiunge un enorme spazio verde che costituisce uno dei più grandi giardini con sculture permanenti presenti in Spagna.

Le sette strutture fanno capo alla divisione regionale Belmond Italy & Mallorca. La gestione delle attività comuni ai sette hotel è accentrata in uffici specializzati: a Portofino/Rapallo ha sede il CRO, *Central Reservation Office*, che ha in carico la gestione delle prenotazioni provenienti da tutto il mondo e il *Revenue Management*. A Fiesole si trovano l'ufficio *Human Resources*, responsabile della gestione dei dipendenti e del reclutamento e selezione di nuove risorse, e il *Regional Administration Office*. A Milano invece ha sede l'ufficio *Sales & Marketing*.

Altre attività svolte dagli Uffici Regionali sono *IT, Retail* attraverso numerose boutiques e il *Coordinamento delle Attività tecniche relative agli Investimenti*, alcuni di questi dati in outsourced.

All'interno del prodotto albergo si struttura un'offerta diversificata che affianca al pernottamento in strutture dalla connotazione e dal servizio di eccellenza, ristoranti, organizzazione meeting ed eventi e boutique di lusso.

Tutti gli hotel hanno al loro interno un Ristorante *Gourmet* accessibile anche ai clienti che non pernottano nella struttura. Ristoranti di fama internazionale, recensiti dalle migliori riviste del settore, e che hanno alla loro guida Chef noti, spesso anche stellati.

Le strutture Belmond sono spesso meta di celebrazioni ed eventi privati supportati da uno staff dedicato – molti repeaters ripetono i soggiorni proprio in occasione di eventi particolari.

Nonostante la clientela sia prevalentemente *leisure*, tutte le strutture si prestano ad essere punto d'incontro per *meeting* aziendali o incentive. Le sale *meeting* e i *business centre* sono dotati delle più moderne apparecchiature per soddisfare le esigenze di tutti i clienti. Negli anni le strutture Belmond hanno ospitato presentazioni dei più prestigiosi *brand* al mondo, dal settore dell'alta moda, a quello delle automobili di lusso,

² http://www.myluxury.it/foto/le-dieci-piscine-piu-belle-del-mondo_7457.html



forti di un'associazione virtuosa nel mercato del lusso.

In alcuni hotel si trovano vere e proprie boutique con una collezione unica di abiti, accessori e *souvenirs* scelti o creati in esclusiva per gli hotel del gruppo per prolungare l'effetto vacanza con un ricordo.

3.4.2. BUSINESS MODEL CANVAS



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

 <p>Key Partner</p> <p>Luxury network (Leading Hotels o the World, Italy Traveller, Grand Luxury , Traveller Made)</p> <p>Fornitori/Marchi di lusso</p> <p>Università</p>	 <p>Key</p> <p>Manutenzione/adeguamento strutture attraverso continui investimenti e innovazioni durante il periodo invernale</p> <p>Reclutamento e formazione dello staff</p> <p>Customer service</p>	 <p>Value Propositions</p> <p>Esperienze uniche in strutture iconiche (valore storico - artistico) facenti parte di una collezione .</p> <p>Soggiorni di lusso nelle locations più esclusiv</p>	 <p>Customer Relationships</p> <p>Sito web singole struttur</p> <p>Social networks: tutti gli hotel su Facebook e Twitter, Google+ e Instagram</p> <p>Canale YouTube e Pinterest</p> <p>Belmond a livello globale</p> <p>Recensioni online: Tripadvisor</p> <p>Hotel -diretto</p>	 <p>Customer Segments</p> <p>Luxury</p> <p>Individual Travellers : 90,6%</p> <p>Groups : gruppi di almeno otto ospiti, 9,4%</p> <p>Forte componente leisure (Celebrations), MICE</p> <p>Stati Uniti: 30%</p> <p>Gran Bretagna: 21%</p> <p>Italia (8%), Russia (8%), Francia, (5%), Germania (4%)</p> <p>Brasile (2%), Svizzera (1%)</p> <p>Residenti /esterni (ristorante , centro benessere ,spazi, boutique online)</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Payroll (25%)</p> <p>Direct Costs (11%)</p> <p>Cost of Sales (10%)</p> <p>Variable overheads (A&G, HL&P, Maintenance, S&M (14%)</p> <p>Non operating costs (4%)</p> 		<p>Revenue Streams</p> <p>Vendita camere (62%)</p> <p>F&B (28%)</p> <p>Altro (10%)</p> 		

Belmond crea valore attraverso un'offerta altamente personalizzata che si basa su strutture iconiche in locations esclusive. Le strutture, oltre che essere caratterizzate da un intrinseco valore storico-artistico, sono accomunate dall'appartenenza ad una collezione (quasi fossero opere d'arte), un concept innovativo che associa al brand non ad un prodotto ma ad un'esperienza unica di eccellenza, selezionata e garantita.

L'offerta è posizionata sul più alto segmento lusso; il "lusso d'élite", il livello di specializzazione sul segmento specifico è dunque particolarmente elevato. I risultati in termini economici passano attraverso una conoscenza approfondita delle caratteristiche, modalità di viaggio, aspettative del target di riferimento e delle sue evoluzioni. Ciò permette di raggiungere elevati livelli di ADR.

VALUE PROPOSITION

Belmond offre esperienze uniche in strutture iconiche (valore storico-artistico) facenti parte di una collezione. Soggiorni di lusso nelle locations più esclusive con la garanzia, l'esperienza e la qualità di un *brand* internazionale di lunga tradizione nel luxury travel. Un marchio non solo alberghiero o crocieristico, ma che raccoglie, attraverso un accurato processo di selezione, alcune eccellenze nel mondo.

Belmond offre ai suoi clienti servizi che si basano su elementi distintivi: il *brand/status*, le *location* esclusive, l'affidabilità, l'eccellenza e la sicurezza, oltre al valore artistico delle proprie strutture. Quest'ultimo punto in particolare rappresenta un forte elemento di differenziazione rispetto ad altri alberghi di pari categoria. Segno distintivo di Belmond è inoltre un altissimo grado di personalizzazione del servizio ottenuto attraverso uno staff di alta qualificazione in continua formazione.

CUSTOMER SEGMENTS

Il profilo del cliente Belmond è quello di un viaggiatore esigente ed esperto con un'elevata capacità di spesa. Tutti gli hotel della compagnia hanno una fortissima connotazione *leisure*, pur presentando anche una quota di clientela *MICE*.

Prevalgono decisamente i clienti individuali - *Individual Travellers* - che rappresentano circa il 91% del totale.

Il restante 9% della clientela è rappresentato da gruppi di almeno otto ospiti; all'interno di questa quota si possono individuare due tipologie prevalenti:

- * la clientela *MICE*, viaggiatori che hanno come scopo del loro viaggio la partecipazione a *meeting*, eventi e *convention* aziendali, o viaggi *incentive*.
- * la clientela *Celebrations*, ospiti che utilizzano i servizi alberghieri per eventi privati.

Il mercato internazionale predomina decisamente su quello domestico. La domanda prevalente è rappresentata dagli Stati Uniti, con una percentuale del 30%, seguita dalla Gran Bretagna che costituisce il 21% della clientela. Altri mercati consolidati sono Italia, Russia, Germania, Francia, Brasile e Svizzera.

L'evoluzione del mercato del lusso ha spinto il gruppo ad aggiornare ed integrare l'offerta con servizi dedicati anche alle famiglie e ad un target più giovane. Un approccio *Family Friendly* orientato verso un target familiare al quale vengono proposti servizi dedicati quali il *Kids'Club*, il *Kids' Concierge* ed attività pensate su misura per i piccoli ospiti, oltre ad una *children policy* che prevede che i bambini fino a 12 anni (o 18 in alcune strutture) possano alloggiare gratis se con letto *extra* in camera con un adulto.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

L'azienda **si** avvale sia di canali diretti che di third parties per la distribuzione del prodotto:

- Direct Channels, da cui provengono il 38% delle prenotazioni, grazie alla notorietà del brand e dei singoli alberghi e ai rapporti con i molti clienti fidelizzati. I canali diretti si articolano in:
 - * Web Direct: ovvero tutte le prenotazioni effettuate usando i booking engine presenti sulle pagine web di ogni hotel e sul sito corporate della compagnia.
 - * Property Direct: ossia tutte le prenotazioni effettuate in hotel di persona, telefonicamente oppure via fax ed e-mail.
 - * CRO: ossia le prenotazioni che vengono gestite a livello regionale nell'ufficio reservations.
 - * *GDS*: i Sistemi di Distribuzione Globale tra cui Amadeus, Galileo/Apollo, Worldspan, Sabre.

- *3rd Party Channels*, intermediari a cui viene riconosciuta una commissione sul venduto. I canali indiretti sono a loro volta suddivisi in sottocategorie:
 - * *Tour Operators*: oltre settanta *Tour Operator*, specializzati nei vari mercati e sul segmento luxury, secondo formula *allotment* o *free sale*;
 - * *Travel Agencies*: una rete di agenzie di viaggio in diversi paesi del mondo;
 - * *Online Travel Agencies* tra cui Booking.com, Expedia.it, Opodo.it, Venere.com, Hotels.com (attraverso le OTA viene veicolato solo il 4% delle prenotazioni, essendo un canale non specifico per il target Belmond);
 - * *The Leading Hotels of the world*: il principale network internazionale di hotel di lusso che seleziona le migliori strutture del mondo e permette di fare prenotazioni dirette dal suo sito web.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

La comunicazione con il cliente è particolarmente curata in **hotel**; presso le strutture tutto il personale è formato in tal senso, non solo il personale di front office ma tutti i dipendenti possono infatti accogliere richieste e input di miglioramento del servizio. I capi reparto e il direttore sono a loro volta molto presenti anche con la clientela.

La comunicazione a distanza viene curata attraverso canali online e offline.

Nel primo caso:

- * sito web, corporate e di ciascun hotel
- * *newsletters*

- * *canali social*: Facebook, Twitter, Instagram, Google+, FourSquare Pinterest, YouTube e TripAdvisor.

I canali social forniscono uno strumento valido per la comunicazione con il cliente pre/post soggiorno ma anche durante la permanenza degli ospiti nelle strutture. I contenuti sono infatti gestiti sia dall'ufficio Marketing regionale, **sia all'interno dei singoli alberghi in modo da reagire in tempo reale e in loco ad eventuali lamentele, richieste o post positivi.**

Belmond è anche presente su diversi blog tematici, e ha un proprio blog dedicato alle famiglie con bambini, lo "Smile Club Blog", in cui vengono condivise le esperienze degli ospiti più piccoli.

Nell'ottica di un'azienda *Family friendly*, una delle novità di Belmond è la creazione di una *mascotte* simbolo di ogni albergo, un animaletto di peluche a disposizione dei bambini in camera.

Il mantenimento delle relazioni, in particolare con i clienti abituali è affidato anche a due riviste:

- * Highlights: pubblicazione annuale che passa in rassegna tutte le proprietà italiane e l'hotel di Mallorca per presentare le nuove attività e le nuove tendenze e mettere in luce l'offerta mediterranea.
- * Highlights Celebrations: pubblicata per la prima volta nel 2014, è una rivista dedicata agli eventi ed inviata a tutti coloro che hanno scelto di organizzare festeggiamenti particolari nelle strutture Belmond Italy. Viene distribuita a circa 15.000 contatti presenti nel database aziendale.

Il gruppo utilizza inoltre Market Metrix per raccogliere ed analizzare, attraverso un questionario online sottoposto ai clienti, le informazioni a riguardo del livello di gradimento dell'esperienza nelle strutture e per avviare un rapporto personalizzato per successivi soggiorni.

KEY RESOURCES

La value proposition si fonda su risorse chiave che ne garantiscono l'unicità.

Tra le risorse chiave tangibili rivestono un ruolo fondamentale, come già rilevato, gli immobili di proprietà, strutture dal valore artistico inestimabile e dalla *location* unica, oltre che dotati di tutte le facilities certificate anche da Leading Hotels of The World.

Tra gli elementi intangibili la tradizione di accoglienza nell'ambito del segmento lusso garantisce il livello di servizio – anche in questo caso certificato dall'appartenenza al marchio Leading hotels of the World.

Ciò si riflette nel prestigio del *brand* (one of the World's top ten hotel brands nel *Travel + Leisure* 2014 World's Best Awards).

Nell'ambito dell'industria turistica e delle imprese fornitrici di servizi, un ruolo chiave assumono le risorse umane, parte integrante dell'esperienza del cliente. Questo è ancora più rilevante nel caso del luxury travel. Tutti gli hotels sono stagionali, con un personale di circa 900 dipendenti, di cui solo il 17% è permanente. L'85% del personale stagionale ritorna ogni anno nelle strutture.

Dei circa 1000 dipendenti impiegati nel periodo di alta stagione, il 36% afferisce alla divisione Rooms, il 46% alla divisione Food&Beverage ed il 18% ai restanti reparti. Il turnover dello staff è basso, circa il 20%.

Per quanto riguarda i dipendenti degli uffici regionali, il 28% circa si occupa di Sales&Marketing, il 24% è impiegato in Accounting&Finance, l'11% nell'ufficio Vendite eventi speciali, 15% in Reservation&Revenue Management, l'8% nell'ufficio Risorse Umane.

KEY ACTIVITIES

Per mantenere gli standard qualitativi elevati richiesti dal brand, sia in termini di servizio che di struttura, sono indispensabili servizi di *housekeeping* (il servizio di lavanderia, ad esempio, pesa il 19% sul totale dei costi) e manutenzione ineccepibili.

La proprietà della maggior parte degli alberghi permette a Belmond di intervenire con opere di manutenzione e adeguamento strutturale (che impattano sui costi per il 16%) in maniera rapida e puntuale secondo i trend e le richieste espresse dalla clientela. Gli interventi sono facilitati anche dalla stagionalità dell'attività, dato che quasi tutti gli hotel infatti osservano un periodo di chiusura, indicativamente tra ottobre e marzo.

Per quanto riguarda il business development, oltre alla ricerca di immobili con le caratteristiche già evidenziate, per ampliare l'offerta del gruppo, dal 2013 Belmond – come già ricordato – ha deciso di ampliare ulteriormente il portfolio con accordi di management contract e/o joint-venture con partners internazionali. Alla fine del 2014 è stato concluso il primo management contract con l'Hotel Cadogan a Londra che entrerà a far parte di Belmond a partire dal 2016.

La conoscenza approfondita del target è fondamentale a garantire una value proposition coerente, l'attività di marketing si svolge a livello globale - anche attraverso contatti strutturati con associazioni di travel agencies e tour operators specializzati nel segmento lusso - a livello di divisione regionale e a livello di singola struttura.

Il livello di servizio è garantito inoltre dal reclutamento di risorse secondo uno specifico processo, e specifiche competenze, in base al ruolo e alla posizione da coprire e dal training del personale. Il controllo qualità interno, svolto in ogni albergo durante la stagione, permette di analizzare eventuali mancanze rispetto agli standard qualitativi prestabiliti, e di progettare piani per l'aggiornamento a tutto i livelli.

KEY PARTNERS

Belmond Italy & Mallorca ha avviato partnerships con reti che hanno risvolti sia sul fronte della visibilità che sulla distribuzione: collabora con *Consortia* quali American Express, Virtuoso, Signature, Ensemble e, nel 2006, ha avviato il Bellini Club - una rete esclusiva di *partner* che valorizza la collaborazione con le agenzie

di viaggio mantenendo una relazione più stretta con i retailers più efficienti. I clienti che prenotano attraverso agenzie che appartengono al Bellini Club hanno il vantaggio di avere accesso a canali, servizi e offerte dedicate.

Un'altra categoria di partner sono i network operanti nel settore lusso: l'associazione Leading Hotels of The World, la principale organizzazione internazionale nel settore lusso che raccoglie circa 430 strutture nel mondo, rispondenti a specifici standard di qualità, ma anche Italy Traveller, Grand Luxury e Traveller Made. Collaborazioni all'insegna del co-marketing (eventi, amenities, ecc.) vengono avviate con marchi afferenti al settore lusso, ad esempio Bulgari, D&G, Ferrari, Porsche, ed altri.

Sul fronte formazione Belmond collabora con il mondo della formazione a diversi livelli, per quanto riguarda sia la divulgazione che il reclutamento.

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

Data la sua natura di azienda di servizi, la voce di costo a maggiore incidenza è rappresentata dal personale (37%), dovuto sia alla quantità numericamente rilevante di dipendenti, sia all'importante investimento sul fronte della formazione. La seconda voce è rappresentata dall'acquisto delle materie prime (24%) necessarie allo svolgimento delle attività seguito da altri servizi quali la lavanderia (19%) e dai costi di manutenzione (16%). Come già accennato la manutenzione delle strutture, trattandosi di edifici di valore storico, è essenziale al mantenimento di una delle key resources, e opere di restauro e/o ammodernamento hanno luogo ogni anno durante la chiusura invernale.

Un elemento fondamentale del modello di business di Belmond Italy & Mallorca, è che gli hotel sono tutti di proprietà, ciò costituisce un vantaggio per l'azienda che non deve sostenere costi relativi ad altre forme di contratti di locazione.

Per ciò che concerne i ricavi l'incidenza maggiore è data dal pernottamento, con una percentuale del 62% sul totale. La ristorazione costituisce la seconda voce di ricavo (28%), grazie anche al fatto che tutti i ristoranti *gourmet* degli hotel, i quali godono di un'ottima reputazione, sono accessibili anche alla clientela esterna. Il restante 10% è dato dagli altri servizi offerti che non sono inclusi nella tariffa, quali trattamenti benessere, escursioni e attività e acquisto degli articoli presenti nelle boutique.

L'attività delle strutture è stagionale, gli hotel sono aperti per circa 8 mesi all'anno, e osservano un periodo di chiusura durante i mesi invernali. Tale scelta permette al gruppo di sfruttare i periodi in cui il tasso di occupazione è più elevato, massimizzando il ricavo medio per camera e ottimizzando i costi, ad esempio del personale (il 17% è impiegato in maniera permanente).

3.4.3. COSTELLAZIONE VALORE

La caratteristica di Belmond è quella di esternalizzare il meno possibile. Pertanto l'impresa attiva accordi in sede di marchio, fornitura o distribuzione (vedi key partners) e accordi di fornitura per esperienze particolari a livello locale (escursioni). A questa idea fa riferimento anche la mancanza di partnership nel settore immobiliare: questa "autosufficienza" è funzionale a dare risposte strategiche molto rapide alle esigenze del mercato. Sarebbe infatti difficile rinnovare interamente un albergo nell'arco di una stagione di chiusura, come Belmond fa per adattarsi immediatamente alle richieste della clientela che raccoglie nell'ambito del CRM se gli immobili fossero di altra proprietà e l'intera produzione non fosse direttamente controllata.

3.4.4. FOCUS RECLUTAMENTO, FORMAZIONE E COMPETENZE

L'ufficio HR centralizzato si occupa delle attività di:

- * *reclutamento*
- * *formazione* (corsi pre-apertura per lo staff senior e junior, di aggiornamento e induction, training on the job, corsi speciali di enologia per la divisione F&B, di specializzazione per lo staff della cucina, di lingua per il reparto housekeeping, ecc., secondo i bisogni di ciascun reparto);
- * *sviluppo del personale* (programma Talent scouting con il quale ogni capo reparto presenta una valutazione sulle performance dei suoi dipendenti al fine di nominare il giovane talento del gruppo da valorizzare in formazione alla fine della stagione lavorativa; il programma Skipper che prevede training on the job durante la stagione in tre differenti hotels con l'obiettivo di formare governanti e maitre con l'ausilio dei migliori line manager di quei reparti ed monitoraggio e tutoraggio dell'ufficio risorse umane);
- * *winter placement* (supporto al personale nell'inserimento in altre strutture alberghiere per la stagione invernale, con l'opportunità di lavorare all'estero e sviluppare ulteriormente le proprie competenze);
- * *special activities*: sviluppo e organizzazione della Scuola di Alta Formazione Belmond. Progetto permanente sviluppato in collaborazione con enti formativi esterni allo scopo di formare negli ambiti F&B, Room division e Spa.

Il reclutamento è generalmente diretto, senza l'ausilio di intermediari o head hunters; sono molte le candidature spontanee e quelle stimulate dalla pubblicazione di annunci su stampa o siti specializzati (LinkedIn, ecc.), grazie anche ad un brand riconosciuto. Nel processo di reclutamento a livello manageriale, particolare importanza riveste la valutazione delle soft skills attraverso la behavioural interview o colloquio comportamentale: intelligenza emotiva e gestione delle relazioni, comprensione del valore del self development, capacità di autovalutazione, apertura al cambiamento, alla crescita e all'aggiornamento continuo.

La valutazione delle competenze tecniche ed un background nel settore hotellerie ha più o meno peso a seconda della posizione da coprire: saranno meno rilevanti nel caso di un Guest relations manager, per il quale potrà essere un valore aggiunto una precedente esperienza in ambito PR nel settore lusso rispetto ad

un'esperienza in contabilità in ambito alberghiero, a differenza di un Direttore di struttura per il quale un percorso coerente nell'hotellerie sarà maggiormente rilevante. La valutazione delle competenze trasversali è ritenuta invece determinante per entrambi i ruoli, nel primo caso a beneficio della relazione con il cliente esterno e nel secondo caso prevalentemente per la gestione del cliente interno.

L'evoluzione delle dinamiche lavorative rileva una sempre maggiore necessità di atteggiamenti collaborativi e della creazione di relazioni positive sia tra collaboratori di pari livello che tra diversi livelli gerarchici. Oltre alla cura del contatto diretto con il cliente, caratterizzato da tempi brevi in una situazione privilegiata di vacanza, è fondamentale curare le relazioni interne - che si sviluppano quotidianamente in ambiente lavorativo - allo scopo di favorire il team work e la condivisione di obiettivi comuni.

Il training del management dovrebbe essere prevalentemente orientato al rafforzamento delle soft skills (comunicazione, gestione dello staff, ecc) mentre nel caso del management di linea articolato tra soft e hard skills. La progettazione della formazione in questo senso dovrebbe essere tarata, oltre che in funzione del ruolo, anche del range di età e di anzianità di servizio del target di riferimento che spesso presenta, a partire dagli over 45, una certa resistenza al cambiamento e percepisce meno spiccatamente la necessità di un approccio al management più collaborativo che autoritario.

L'investimento in formazione di Belmond è consistente e si concretizza in 3400 giorni all'anno distribuiti tra tutto il personale, che vertono, per esigenze aziendali, ancora prevalentemente sul consolidamento delle competenze tecniche. La vision della divisione HR mira ad un maggiore investimento sul rafforzamento anche delle competenze trasversali e sulla valorizzazione della formazione individuale sul modello di grandi aziende internazionali, non afferenti al settore turistico (ad esempio Procter&Gamble, Best Company for Leaders 2012) che prevedono ad esempio tempo dedicato al self development nell'ambito dell'attività lavorativa ed incentivi all'investimento nello sviluppo dei subordinati.

3.5. Smart Box

Smartbox è una società del gruppo Smartbox Experience LTD, leader europeo nel mercato dei cofanetti regalo. La società Smartbox è presente in 15 paesi europei ed anche in Canada, Stati Uniti, Giappone, Brasile, Australia, Cina e Messico. I cofanetti regalo vengono distribuiti in oltre 20 mila punti vendita di tutto il mondo e nel 2010 ne sono stati venduti più di 5 milioni.

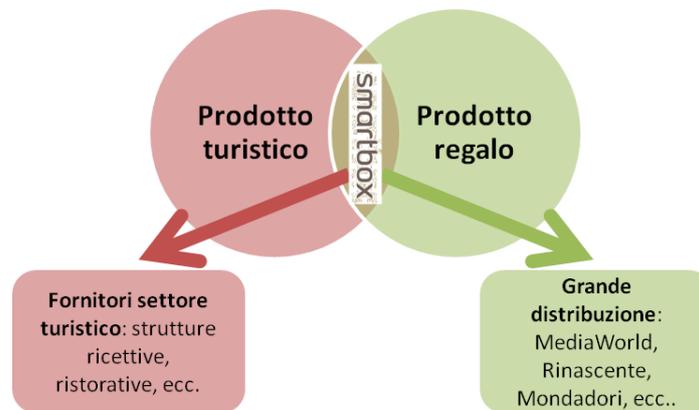
La quota di mercato di Smartbox si concentra prevalentemente nei due paesi di origine, Francia e Belgio, mentre registra un alto tasso di crescita nei mercati europei, come l'Italia. Al di fuori dell'Europa, il processo di crescita riguarda soprattutto Stati Uniti, Canada, Australia, Giappone, Brasile e Messico. In Italia, Smartbox conferma la sua posizione di leader di mercato con oltre 1 milione di cofanetti venduti dal 2007, un fatturato di 55 milioni di euro e più di 4 mila punti vendita.

3.5.1. BUSINESS MODEL CANVAS

Smartbox nasce come un'idea regalo dove il beneficiario ha la possibilità di scegliere tra diverse esperienze legate ad una specifica tematica, che può riguardare i soggiorni, il benessere, l'enogastronomia, lo svago e lo sport, e in base ad una determinata fascia di prezzo. Si qualifica come un prodotto che può essere acquistato per diverse occasioni, quali ad esempio compleanni, anniversari e varie ricorrenze e si posiziona quindi in concorrenza con altre tipologie di regali più tradizionali.

Smartbox è una concezione innovativa che è diversa dal semplice buono regalo in quanto è un **prodotto ibrido** che include il viaggio e il classico regalo. L'ibridazione deriva dalla fusione di alcuni elementi del prodotto turistico (soggiorno, attività ricreative, ristorazione, ecc.) con le caratteristiche tipiche del settore della regalistica. Questo porta ad avere da un lato la rete di fornitura turistica (strutture ricettive, ristorative, ecc.) e dall'altro la grande distribuzione (una rete distributiva diversa da quella tipica dei viaggi).

Figura 1 – Il prodotto ibrido di Smartbox

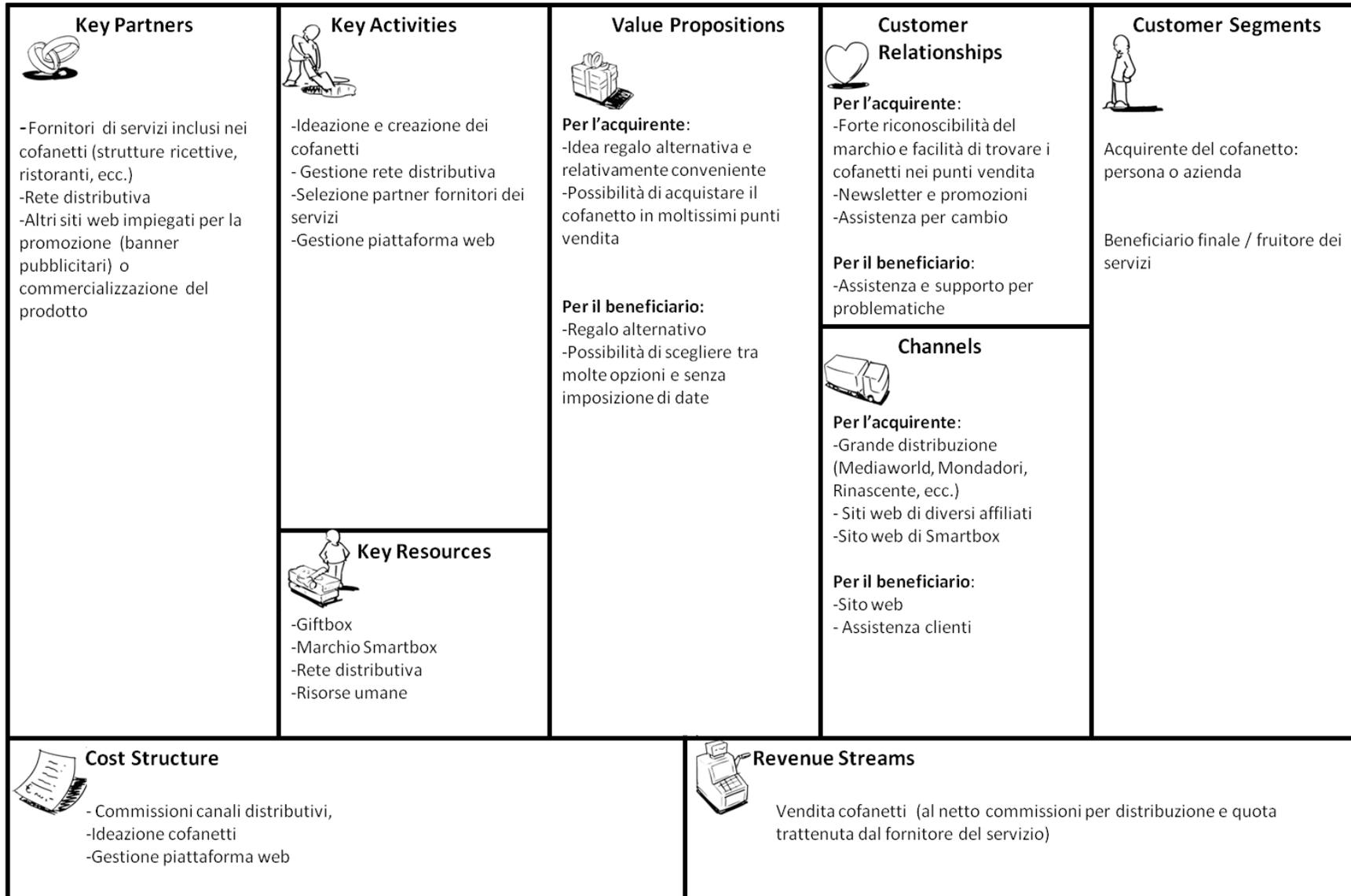


Il cofanetto regalo include una guida cartacea in cui sono inserite le strutture partner tra le quali è possibile scegliere, un assegno regalo valido per un'attività a scelta ed una cartolina di ringraziamento da inviare a chi ha donato lo Smartbox. All'interno del cofanetto regalo ci possono essere anche un centinaio di servizi alternativi disponibili in un determinato territorio (es. Italia, Europa, ecc.). Il cofanetto offre solo il servizio, mentre il Beneficiario organizza autonomamente il trasporto.

Smartbox rappresenta un'idea regalo per l'acquirente del pacchetto (chi vuole fare il regalo a qualcuno) e assume il ruolo di intermediario tra il beneficiario del cofanetto regalo e il partner che eroga il servizio, non attribuendosi però alcuna responsabilità in caso di mancata o cattiva esecuzione del servizio. La società si limita infatti a creare i cofanetti tematici, a volte differenziati in base al prezzo, e a provvedere all'inserimento dei partner nel cofanetto. Complessivamente, si contano circa 5,5 mila attività ed oltre 3,5 mila partner in Italia e all'estero.

Dal punto di vista dei partner che erogano i servizi, smartbox è attrattiva in quanto permette di raggiungere un mercato potenziale più ampio di quello che riuscirebbero a raggiungere da soli. Allo stesso modo, chi vuole fare un regalo ha la possibilità di acquistare un cofanetto sulla base di diverse tematiche e fascia di prezzo disponibili. Colui che riceve il giftbox potrà poi scegliere lo specifico partner su un ampio set di alternative disponibili all'interno del cofanetto regalo.

Al fine di descrivere il modello di Smartbox, si fornisce di seguito una descrizione dei principali elementi che compongono il modello di business secondo la metodologia Canvas.



VALUE PROPOSITION

Il valore creato dal modello di business di Smartbox è legato alla capacità di offrire una proposta ampia e attraente di servizi confezionata in modo tale da rappresentare un'idea regalo alternativa e allettante sia per chi deve fare il regalo sia per chi lo riceve.

Dal punto di vista degli acquirenti, gli elementi di valore sono:

- possibilità di scegliere un'idea regalo generica che poi perfezionerà il beneficiario in base ai propri specifici gusti e preferenze;
- relativa convenienza nei prezzi;
- possibilità di beneficiare di promozioni speciali per gli acquirenti dei cofanetti regalo;
- ampia accessibilità in termini di canali distributivi in cui acquistare il cofanetto: numerosi punti vendita della grande distribuzione oppure il sito web.

Per quanto riguarda il Beneficiario del regalo, gli elementi di valore possono essere così riassunti:

- possibilità di scegliere tra diverse alternative disponibili all'interno del cofanetto regalo e di decidere la data che più si preferisce (fino a una certa scadenza, comunque piuttosto dilazionata nel tempo);
- possibilità di gestire la prenotazione dei soggiorni attraverso il sito web;
- assistenza nella fase post-acquisto per cambio.

CUSTOMER SEGMENTS

I clienti di smartbox possono essere raggruppati in due tipi: da una parte gli acquirenti e dall'altra i beneficiari del gift box.

Gli acquirenti sono generalmente singoli individui, anche se una quota sempre meno irrilevante è rappresentata da aziende, che vedono il gift box come un'idea regalo per i propri clienti, dipendenti, partner, ecc.. Alcune specifiche soluzioni di regalo sviluppate da smartbox sono state definite infatti proprio per quest'ultima tipologia di domanda con prodotti orientati ad esempio all'incentive, alle promozioni e ai regali aziendali, ecc.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

La distribuzione del prodotto Smartbox è quella tipica della grande distribuzione, dalla quale dipende il carattere ibrido di tale prodotto, che non può essere classificato come esclusivamente un prodotto turistico. I cofanetti sono disponibili in tutti i canali possibili: sito web di Smartbox, siti web dei vari affiliati, grande distribuzione, rivenditori specializzati (a seconda del tema del cofanetto regalo, trattamenti di bellezza in negozi di bellezza, ecc.), le agenzie di viaggio che completano la loro offerta con brevi soggiorni e programmi incentive, ecc. Il mercato è inoltre dinamico e viene alimentato con diversi prodotti e adattamenti in base agli eventi (es. Natale, San Valentino, festa della mamma, festa del papà, ecc.) in modo da soddisfare al meglio i potenziali clienti e assicurare una buona posizione sul mercato.

In Italia, i cofanetti regalo vengono distribuiti in numerosi punti vendita, come Rinascente, Esselunga, FNAC, Feltrinelli, Mondadori, Mediaworld e le agenzie di viaggio. I punti vendita sono i principali canali usati per comunicare con il mercato e presentare il valore offerto. Per i Partner, i punti vendita della grande distribuzione sono quindi, i luoghi dove si può rendere visibile la propria offerta e distribuirla ai potenziali clienti.

Smartbox ha inoltre sviluppato il proprio modello distributivo introducendo il sito web, quale negozio virtuale in cui è possibile acquistare i cofanetti regalo. Parte della strategia di sviluppo futuro di Smartbox si fonda infatti su un aumento del ruolo dell'e-commerce attraverso sia il canale diretto sia quello dei siti web affiliati.

Nel 2012, è stato inoltre lanciato il servizio di prenotazione online per i soggiorni al fine di rendere più rapida la procedura di prenotazione. Il cliente può così verificare la disponibilità delle strutture ed effettuare le prenotazioni attraverso il sito web www.mysmartbox.it.

Entrambi i canali, punto vendita e sito web, sono fondamentali nelle prime fasi dell'esperienza di acquisto:

- **Consapevolezza e visibilità.** Presso alcuni punti vendita, i cofanetti regalo, a cui è dedicato un apposito corner, hanno ormai assunto un posizionamento ben distinto nella mente dei consumatori. Vengono facilmente riconosciuti e sono diventati un prodotto atteso all'interno di determinati punti vendita. Allo stesso modo, il sito web ha maturato una certa visibilità sui motori di ricerca, necessaria affinché il sito si confermi come modello di e-commerce.
- **Valutazione delle alternative** I cofanetti regalo sono facilmente consultabili all'interno del punto vendita in modo tale che il potenziale acquirente possa valutare le proposte disponibili per ciascuna tematica e fascia di prezzo. I cofanetti sono consultabili allo stesso modo dal sito web.
- **Acquisto.** L'acquisto può essere effettuato all'interno del punto vendita oppure online attraverso il sito web di Smartbox in cui è previsto l'invio di e-mail di conferma una volta che la transazione è stata finalizzata.
- **Consegna.** Se l'acquisto di smartbox avviene online, è prevista la consegna postale del cofanetto regalo.
- **Post vendita.** Dopo aver effettuato l'acquisto online, è possibile apportare delle modifiche entro pochi minuti dalla ricezione della scheda contattando telefonicamente il servizio clienti. Il servizio clienti è inoltre disponibile per qualsiasi richiesta di informazioni relative all'acquisto, rimborso, cambio e funzionamento generale.

Una volta che il cofanetto è stato acquistato e regalato, il Beneficiario che lo riceve viene coinvolto nelle altre fasi dell'esperienza di acquisto e consumo, che sono:

- **Prenotazione.** Una volta scelta la proposta preferita tra quelle disponibili nel cofanetto regalo, il beneficiario procede con la prenotazione del servizio entro i termini specificati e secondo la disponibilità del fornitore. Il cofanetto regalo "soggiorno" consente di effettuare la prenotazione attraverso il sito web www.mysmartbox.it, mentre per gli altri cofanetti (es. gourmet, benessere, sport o svago) si può prenotare solo contattando direttamente la struttura partner individuata. Nel primo

caso, il beneficiario ha inoltre la possibilità di stampare la prenotazione e di ricevere la email con il dettaglio dell'avvenuta prenotazione.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Le relazioni con gli acquirenti si basano su:

- forte riconoscibilità del marchio Smartbox unita alla facilità di trovare i cofanetti in molti punti vendita in una sezione specifica e ben identificabile del negozio;
- fidelizzazione attraverso newsletter e promozioni;
- supporto garantito dall'assistenza clienti in caso di cambio, rimborsi, ecc.

Le relazioni con i beneficiari si basano sostanzialmente nel supporto fornito dall'assistenza clienti per eventuali problematiche insorte con la prenotazione, ecc.

KEY RESOURCES

Le risorse chiave del modello di business di Smartbox possono essere raggruppate nelle seguenti categorie:

- Risorse fisiche, in cui vi rientrano principalmente il packaging adottato per la presentazione dei cofanetti regalo e l'infrastruttura IT per la gestione del sito web.
- Risorse intellettuali, quali il marchio Smartbox, le conoscenze acquisite e i data base che consentono di comprendere in maniera più accurata il mercato da servire.
- Risorse umane. Le persone sono un elemento rilevante del modello di business in quanto sono presenti diverse figure professionali con ruoli differenti, da quelli di contatto con i partner e/o gli acquirenti a quelli impegnati in attività quali creazione nuovi cofanetti regalo, studio del packaging, web marketing, ecc.

Nel modello di business di Smartbox la risorse chiave è senz'altro il cofanetto regalo dal punto di vista sia del packaging che deve essere accattivante ed attraente, sia dei contenuti inseriti.

KEY ACTIVITIES

Le attività chiave alla base del modello di business di Smartbox possono essere sintetizzate come segue:

- Ideazione e creazione di nuovi pacchetti regalo sia in termini di packaging che di contenuti e relativi prezzi di vendita. Il pacchetto regalo in sé è stato individuato anche come la risorsa chiave del modello di business e di conseguenza, buona parte delle attività devono essere rivolte al suo sviluppo. Una delle divisioni di Smartbox è infatti proprio rappresentata dallo "sviluppo prodotto".
- Individuazione e selezione dei fornitori di servizi e gestione delle relazioni. Si tratta di un'attività non solo importante in quanto è alla base dell'attrattività dei cofanetti Smartbox (capacità di scegliere delle proposte di servizi allettanti) ma anche complessa in quanto richiede di gestire relazioni con

realtà che operano in diversi settori e rispondono a logiche diverse come spa, agriturismi, hotel, ristoranti, società sportive. È sempre la divisione “sviluppo prodotto” ad essere responsabile della gestione delle relazioni con i partner fornitori. Generalmente a ciascun Paese in cui Smartbox è operativo è assegnato un manager sul posto, ossia una persona bilingue e che conosce la cultura del Paese in questione, in modo da fare da tramite tra i partner fornitori e Smartbox.

- Relazioni con i punti vendita ed i siti partner. Una parte delle attività chiave si focalizza sul mantenimento delle relazioni commerciali con i partner distributivi, dato che la forza del prodotto è proprio legata alla capillarità delle rete distributiva e quindi alla facilità di trovarli in molti punti vendita di diversa natura.
- Sviluppo e gestione della piattaforma IT, soprattutto da quando è possibile acquistare il giftbox e prenotare il servizio online.
- Gestione dei rapporti con gli acquirenti e beneficiari del cofanetto regalo attraverso il servizio di customer service, l'invio di newsletter periodiche, ecc.

KEY PARTNERS

Gli operatori inseriti nei cofanetti regalo sono i partner principali di Smartbox. Una parte rilevante del modello di business riguarda inoltre la definizioni di partnership strategiche con altre organizzazioni. Nel caso di Smartbox, le partnership sono state sviluppate soprattutto con i punti vendita. Basti pensare che Smartbox è presente in più di 20 mila punti vendita nel mondo ed in Italia ha stretto degli accordi con importanti distributori, come Rinascente, Mondadori e Feltrinelli.

Gli operatori inseriti nei cofanetti possono beneficiare di:

- Maggiore **visibilità** sul mercato, garantita sia dalla presenza nei numerosi punti vendita che sul sito web di Smart Box, e la possibilità di ampliare il proprio **bacino di domanda**. In particolare i partner di piccole dimensioni possono ottenere una maggiore visibilità ed incrementare le vendite del proprio prodotto. Mentre gli albergatori che già godono di una vasta rete distributiva, possono diversificare la propria visibilità.
- Creazione di una propria **pagina personale all'interno del cofanetto** in cui si possono inserire le descrizioni del servizio, le foto ed altre informazioni utili.
- **Modello basato sulle commissioni**. Dopo la vendita del cofanetto, alla struttura ricettiva verrà rimborsato il costo del servizio al netto della commissione che trattiene smartbox e/o il distributore. I partner non deve quindi sostenere dei costi fissi per essere inserito nel cofanetto.

Tra i partner si considerano anche i diversi distributori che garantiscano la capillarità della rete vendita.

Lo sviluppo del sito web di Smartbox ha portato alla definizione di un programma di partnership con altri siti web che hanno la possibilità di vendere i cofanetti regalo attraverso il proprio sito e guadagnare una commissione del 10% sulle smartbox vendute. Il sito web affiliato ha così la possibilità di accedere agli strumenti promozionali di Smart Box, controllare le performance raggiunte ed essere supportato da un team

dedicato. Smartbox sviluppa inoltre delle partnership con altre aziende al fine di realizzare delle azioni di co-marketing.

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

Il flusso di ricavo per Smart Box deriva dalla vendita dei cofanetti regalo al netto del prezzo riconosciuto al fornitore del servizio e delle commissioni trattenute dagli attori della filiera distributiva. Il modello si basa quindi sulle sole commissioni e non sono previsti né costi di iscrizione né costi fissi periodici per essere presenti nei gift box.

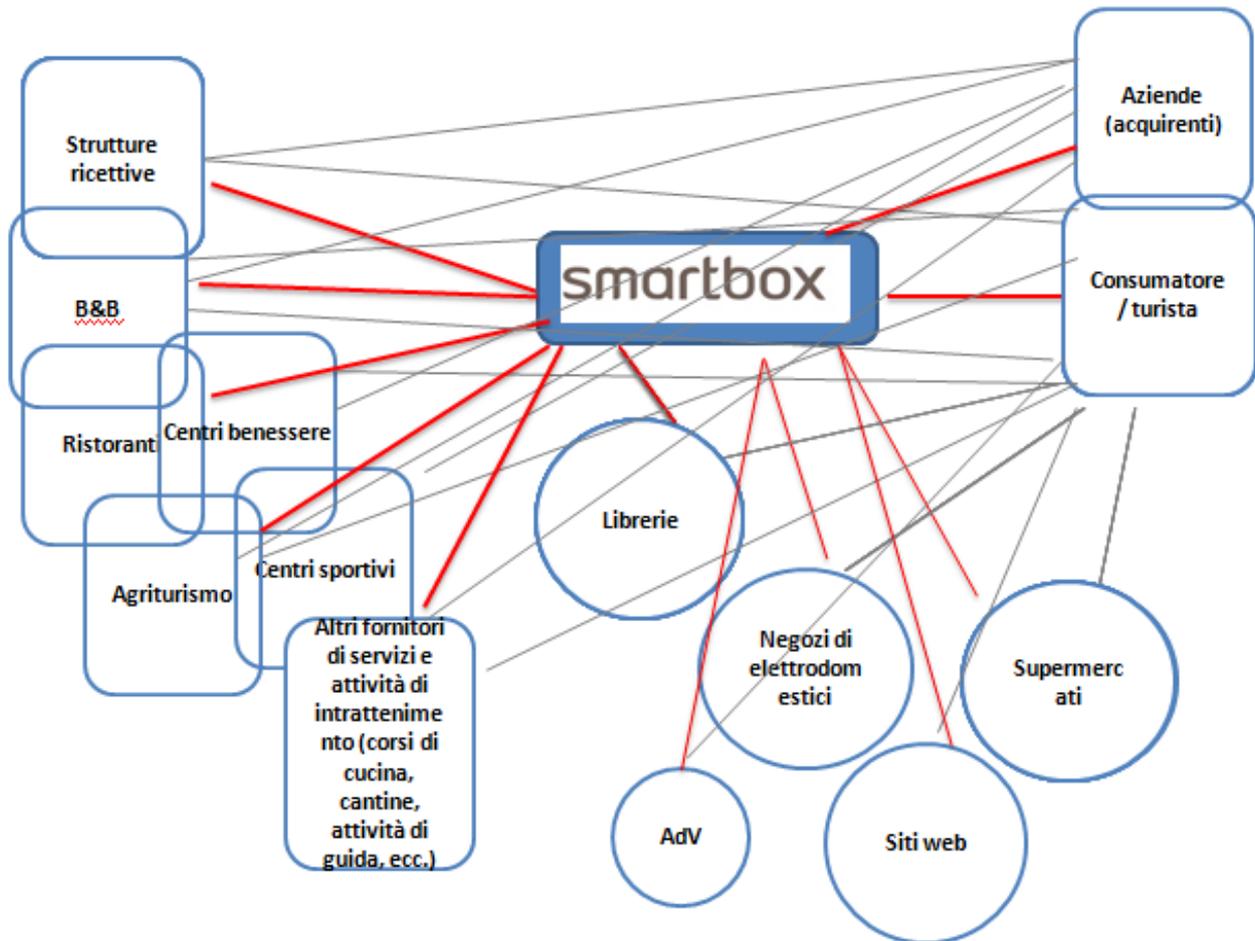
I costi da sostenere per il funzionamento del modello di business di Smartbox sono relativi alla ideazione e creazione di nuovi cofanetti regalo, gestione e promozione del sito web, mantenimento delle relazioni con i partner distributivi, i partner fornitori di servizi.

3.5.2. COSTELLAZIONE DEL VALORE

Seguendo il concetto di “costellazione del valore” (Normann e Ramirez, 1995), la figura di seguito riassume l’insieme di relazioni che smartbox intrattiene con altri attori al fine di creare valore. Si può riconoscere che la costellazione del valore si caratterizza, come in parte già evidenziato, per:

- l’importanza delle relazioni con le catene della grande distribuzione, che sono fondamentali (tanto da essere un elemento fondante del modello di business) per assicurare una diffusione e copertura capillare dei cofanetti; si ricorda che il sito web di Smartbox è stato introdotto come canale distributivo diretto solo in un secondo momento;
- un prodotto rivolto al grande pubblico, che va oltre la domanda prettamente turistica. È interessante evidenziare che quelli che in un certo momento sono acquirenti del cofanetto possono essere in un altro momento dei beneficiari, così come quelli che in un dato momento ricevono Smartbox come regalo possono in un altro momento acquistarlo come idea regalo per qualcun altro diventando così acquirenti. È anche in virtù di questo meccanismo che Smartbox raggiunge un pubblico molto ampio e diverse categorie di consumatori, con un prodotto che si può adattare facilmente a diverse esigenze;
- i partner/fornitori di servizi che per la maggior parte corrispondono a quella che viene comunemente classificata come offerta turistica. Interessante è la relazione tra Smartbox-fornitore-beneficiario: Smartbox inserisce il servizio offerto dal fornitore tra le proposte del cofanetto, ma poi per quanto garantisca un servizio di assistenza clienti, le prenotazioni per molti cofanetti avvengono direttamente tra beneficiario e fornitore del servizio;
- per i nuovi prodotti Smartbox sta utilizzando la “consulenza” di alcuni dei suoi consumatori che sono anche appassionati di sport o squadre: questi contribuiscono alla messa a punto di un’offerta adatta alle esigenze del gruppo per cui fanno da riferimento al marketing dei nuovi cofanetti.





3.5.3. FOCUS SU COMPETENZE E FORMAZIONE

Il sistema di competenze diffuse tra lo staff di Smartbox è diretta espressione della specificità del modello di business dell'azienda. Si può riconoscere infatti che l'ibridazione, su cui si basano la particolarità e il carattere innovativo di Smartbox, si riflette nelle competenze stesse, le quali sono altrettanto ibride. All'interno dello staff, mentre alcuni membri hanno un background maggiormente sviluppato nel settore turistico, soprattutto di tour operating, altri vengono dal retail, dalle telecomunicazioni, dalle ICT, ossia da settori non direttamente collegati a quello turistico. Per ciascuna figura inserita nel team, importante è anche la trasversalità delle competenze che deriva da più esperienze maturate in più ambiti differenti.

Gli esempi più lampanti sono rappresentati dalle figure al vertice dell'azienda. Il fondatore di Smartbox – Pierre Edouard Stérin - ha un'esperienza maturata in diversi settori: innanzi tutto quello finanziario (è stato

analista finanziario per Société General e per BNP Paribas), che poi ha lasciato per dedicarsi al retail, creando un'azienda di distribuzione online di video giochi (poi venduta), fino all'incontro con un'agenzia di viaggi belga che gli aveva affidato la distribuzione in Francia dei propri cofanetti (da qui l'idea di fondare Smartbox). L'attuale CEO del gruppo Smart&Co, all'interno del quale ricade anche il marchio Smartbox, prima di approdare in Smartbox, ha lavorato come Senior Director di Apple e come CEO di Play.com – uno dei principali retailer online in UK – oltre ad aver cofondato Egencia, agenzia di viaggio business a livello mondiale – oggi parte del gruppo Expedia. Il COO, invece, prima di approdare in Smartbox ha lavorato nel settore delle telefonie. Si conferma quindi l'importanza della trasversalità della carriera lavorativa e così delle competenze, la quale supporta l'ibridazione.

Il processo di selezione e di crescita si fonda su alcuni valori chiave ricercati e diffusi fin dall'ingresso in azienda: l'importanza della squadra e quindi il lavoro di team, il rigore, l'innovazione, l'orientamento al risultato e il ritorno dell'investimento. Tali valori sono condivisi tanto nella sede quanto nelle filiali distribuite nei diversi Paesi, dove il Country Manager in loco, è affiancato nei primi mesi dopo la fase di recruiting da personale interno proveniente dalla sede, al fine di trasmettere appieno la logica di Smartbox.

Delle oltre 1.000 persone che oggi sono impiegate in Smartbox, è possibile distinguere tra quelle che lavorano nei singoli Paesi in cui l'azienda è operativa e quelle che lavorano nella sede. Nelle filiali di ciascun Paese le figure principali sono quelle che ruotano attorno al Product Development & Distribution e al Customer Care, mentre nella sede a Dublino si concentrano le altre figure legate a software & web development, project management e financial management. Per tutte le figure è previsto un piano di sviluppo e crescita professionale specifico, al fine di pianificare percorsi di carriera coerenti con le diverse persone impiegate e con le esigenze dell'azienda.

3.6. Booking.com

Booking.com è stata fondata nel 1996 ad Amsterdam e nel tempo è diventata una delle società leader a livello mondiale per le prenotazioni online di camere alberghiere e strutture complementari. Dal 2005, Booking.com fa parte del gruppo The Priceline Group che si compone di quattro brand principali (Booking.com, priceline.com, agoda.com, KAYAK, rentalcars.com) ed altri brand accessori.

La società Booking.com ha mantenuto la sua sede ad Amsterdam ed è supportata a livello internazionale da circa 115 uffici dislocati in tutto il Mondo e da oltre 7 mila persone. Più di 500 mila strutture ricettive sono presenti sul sito web di Booking.com e ogni giorno vengono prenotati oltre 650 mila pernottamenti attraverso il portale, il quale registra circa 30 milioni di visite mensili.

La mission di Booking.com è quella di *"Offrire alle persone che viaggiano per piacere o per affari un modo semplice per scegliere e prenotare un soggiorno nelle migliori destinazioni al mondo, qualunque sia il budget a disposizione"*. A tal fine, la società ha sviluppato un sito semplice e ricco di contenuti disponibile in più di 40 lingue, in cui è possibile consultare le offerte di oltre 500 mila strutture presenti in 205 Paesi.

3.6.1. BUSINESS MODEL CANVAS

Booking.com è un sito web che mette in contatto domanda ed offerta al fine di concludere la prenotazione di una o più camere/appartamenti di strutture ricettive. La società non è proprietaria delle camere, non le rivende né tanto meno fissa i prezzi di vendita i quali vengono definiti dalle stesse strutture ricettive. Il suo ruolo non è pertanto assimilabile a quello dei tour operator o delle agenzie di viaggio che applicano un mark-up sul prezzo di vendita della camera. Booking.com si limita infatti, alla promozione e commercializzazione delle camere attraverso il suo sito web. Per tale motivo, Booking.com viene tecnicamente definito un Internet Distribution System (IDS) e non Online Travel Agency (OLTA) in quanto non assembla i pacchetti turistici.

Nell'ambito dei modelli di business, il sito web di Booking.com può essere inoltre definito come "piattaforma multi-sided" in quanto consente di far incontrare due gruppi di clienti ben distinti ma interdipendenti tra di loro: le strutture ricettive e i turisti. La capacità del portale web di creare valore dipende dalla presenza di entrambi i clienti, e dalla possibilità di farli interagire tra di loro. Booking.com è quindi un mercato virtuale che permette l'incontro tra la domanda (i turisti) e l'offerta (le strutture ricettive) al fine di giungere alla scelta e alla prenotazione delle camere disponibili.

Il fattore chiave per la creazione di valore è dato dal fatto che la piattaforma di Booking.com deve essere in grado di attrarre e fornire un servizio a tutti i gruppi di clienti. Per ciascun gruppo di utenti, il valore dipende sostanzialmente dal numero di utenti che si trovano dall'altro lato della piattaforma.

Il sito web è attrattivo da una parte per le strutture ricettive in quanto consente di raggiungere un ampio numero di potenziali turisti che possono compiere una prenotazione da qualsiasi parte del mondo, e dall'altra per i turisti in quanto possono contare su una vasta scelta di strutture ricettive che possono valutare in base a diversi parametri (es. prezzo, recensioni, categoria, tipologia struttura, localizzazione, tema, servizi, ecc.). Al fine di ottenere una visione completa del caso di Booking.com, si fornisce di seguito una descrizione dei singoli elementi che compongono il modello di business secondo la metodologia Canvas. La seguente figura fornisce in particolare una visione sintetica del modello di business.

VALUE PROPOSITION

La creazione di valore del modello di business di Booking.com dipende dalla sua capacità di attirare e mettere in relazione i due gruppi di utenti (strutture ricettive e turisti) con una riduzione di costi, in termini di tempo e denaro, incanalando le prenotazioni attraverso la piattaforma. Il valore offerto può essere visto come un insieme di benefici che l'azienda è in grado di offrire ai suoi clienti attraverso uno specifico mix di elementi che vanno incontro ai bisogni della domanda.

Per quanto riguarda i turisti, gli elementi di valore si possono ricondurre ai seguenti aspetti.

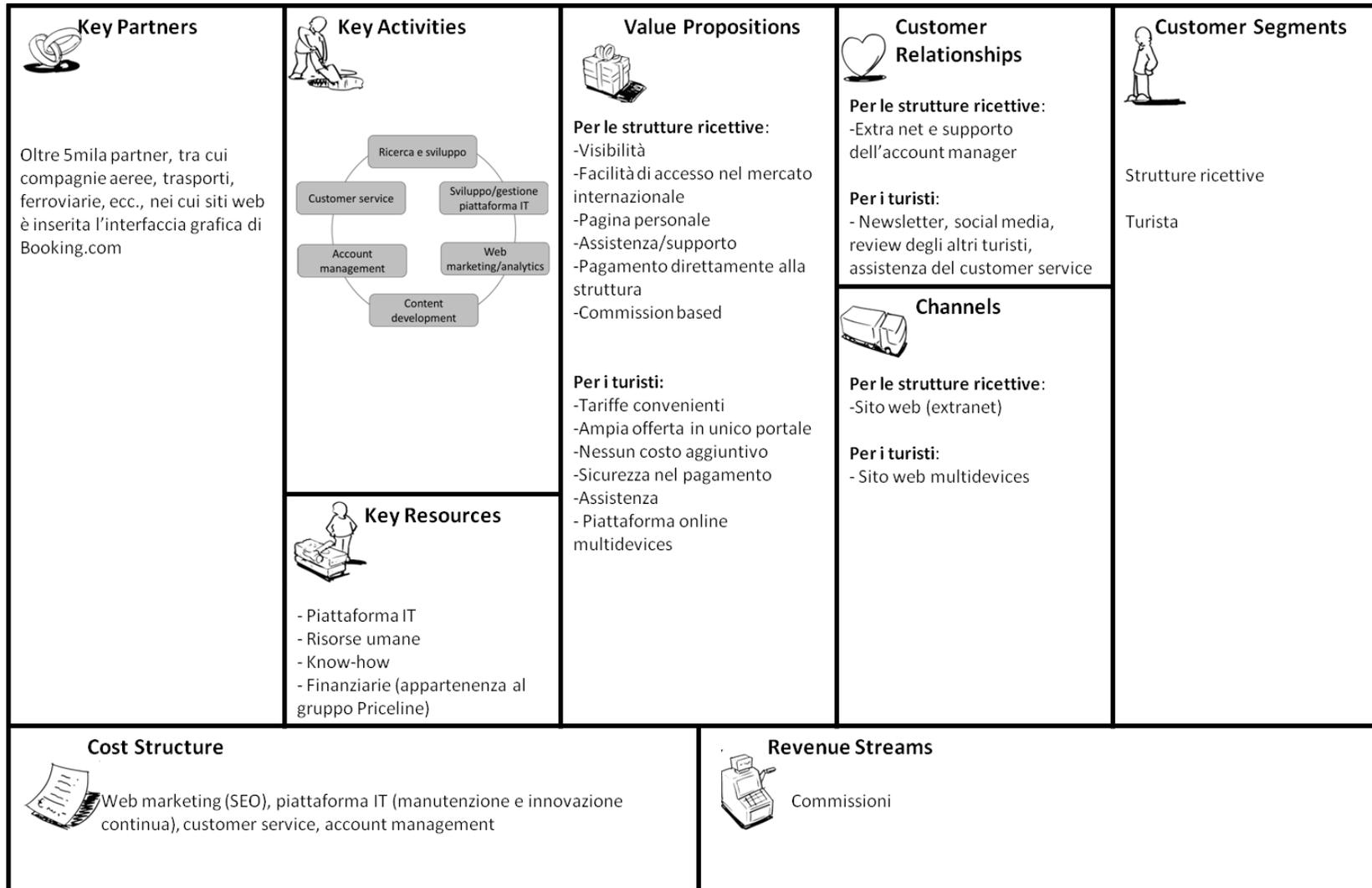
- Booking.com cerca di offrire ai propri clienti un'offerta di strutture il più ampia possibile e le **migliori tariffe disponibili**, il cosiddetto *Best Price Guarantee*. Se dopo una prenotazione, un cliente trova un prezzo più basso su un altro sito web, Booking.com offre lo stesso prezzo nel caso in cui l'offerta presenti le stesse caratteristiche (es. tipologia di camera, trattamento, date di check-in e check-out, ecc.).
- Il **servizio è totalmente gratuito** per il cliente che effettua la prenotazione. Booking.com non addebita al turista nessuna commissione sulla prenotazione.
- La piattaforma si basa su elevati **standard di sicurezza** per quanto riguarda i **dati della carta di credito** e le altre **informazioni personali** fornite al momento della prenotazione. I dati raccolti vengono poi cancellati in base alle vigenti disposizioni di legge.
- Il **portale web è tradotto in circa 41 lingue** ed assistenza da parte del **customer service** nella propria **lingua nativa**. Il turista può infatti contattare il servizio assistenza clienti per qualsiasi necessità e chiarimento sulla prenotazione.
- **È garantita la possibilità di prenotare attraverso un qualsiasi dispositivo** (computer, telefono, tablet, ecc.).

Nel modello di business di Booking.com, è interessante altresì evidenziare il ruolo del cliente nella creazione del valore. Rispetto ai primi modelli di OTA, il cliente ha infatti la possibilità di organizzarsi il proprio viaggio assemblando liberamente le varie componenti (soggiorno, trasporto, ecc.). Il cliente può inoltre certificare la propria esperienza rilasciando le recensioni che possono supportare altri potenziali viaggiatori nel processo di valutazione e scelta delle strutture ricettive. Il servizio di recensioni è nato proprio su pressione dei clienti stessi che hanno in questo modo spinto e guidato l'innovazione del modello di business di Booking.com.



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO



Per le strutture ricettive, invece, i principali elementi di valore possono essere riassunti come segue.

- Aumentare le vendite delle proprie camere grazie alla migliore **visibilità** sul web e alla possibilità di raggiungere più **rapidamente** un ampio mercato internazionale.
- Promuoversi su gruppi di clienti che prima erano difficilmente raggiungibili, soprattutto la **clientela internazionale**. Ciò viene favorito anche dal fatto che i contenuti vengono tradotti in circa 41 lingue, oltre che dalla visibilità sui motori di ricerca.
- Gestire la propria offerta attraverso la **extranet**. Ogni struttura ha la sua **propria pagina web** in cui si possono aggiungere foto, definire i prezzi di vendita e le camere disponibili alla vendita. L'extranet è accessibile 24 ore su 24 e buona parte degli aggiornamenti possono essere effettuati direttamente dalla struttura ricettiva, mentre in altri casi è necessario il personale di Booking.com, ad esempio per le traduzioni dei contenuti.
- Il portale consente di gestire le diverse tipologie di camere anche con **politiche tariffarie** differenti e lanciare **promozioni** specifiche (es. advance booking, last minute, 24 hour, ecc.).
- I **clienti pagano direttamente in struttura**. Booking.com non trattiene quindi il prezzo della camera ma, invierà successivamente una fattura alla struttura ricettiva per il pagamento delle commissioni.
- Il **modello si basa solo sulle commissioni**. La struttura ricettiva paga solamente le commissioni sulle prenotazioni ricevute e non sono previsti né costi di registrazione né costi fissi annuali.

CUSTOMER SEGMENTS

I clienti possono distinguersi in due tipologie: da una parte le strutture ricettive – prevalentemente esercizi alberghieri – e dall'altra i consumatori finali, ossia i turisti.

Il gruppo di clienti rappresentato dalle strutture ricettive include circa 500.000 operatori in tutto il mondo. La tipologia di strutture è cambiata nel tempo, passando dai soli alberghi alle diverse strutture complementari, compresi gli ostelli che vendono i letti anziché le camere.

Il gruppo di clienti dei turisti è molto variegato in quanto Booking.com si posiziona bene su diversi target di clientela sia leisure che business. Il sito web viene infatti, utilizzato sia per la prenotazione di soggiorni di piacere e svago sia per viaggi di affari o di lavoro. In entrambi i casi si tratta in particolare di turisti che vogliono assemblare autonomamente le componenti del proprio viaggio (alloggio, trasporto, ecc.) e che quindi non ricercano un pacchetto già confezionato.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Il sito web rappresenta il principale canale usato da Booking.com per interagire con i propri clienti e presentare il proprio valore offerto.

Dal punto di vista delle strutture ricettive, il portale web assume il ruolo di facilitatore, consentendo loro di rendere visibile la propria offerta, gestendo i contenuti e le tariffe, e distribuirla ai potenziali clienti.

Dal lato dei consumatori/turisti, il sito web di Booking.com segue inoltre tutta l'esperienza di acquisto del cliente nelle sue diverse fasi:

- **Consapevolezza e visibilità.** Il sito web di Booking.com ha ormai assunto un ottimo posizionamento sui motori di ricerca, grazie all'intensa attività SEO, e viene riconosciuto dal mercato come un sito affidabile per prenotare una camera. Nel momento in cui si cerca una qualsiasi struttura ricettiva sui motori di ricerca, le proposte di Booking.com si posizionano tra i primi risultati.
- **Valutazione.** Oltre a presentare le strutture disponibili ed i prezzi applicati, il sito web supporta i clienti nella valutazione e nella scelta della struttura attraverso diversi parametri di valutazione, tra cui le recensioni rilasciate da chi ha effettivamente soggiornato nella specifica struttura.
- **Prenotazione.** Una volta scelta la struttura ricettiva in cui si desidera pernottare, si può procedere con la prenotazione in cui vengono richiesti i dati personali e quelli della carta di credito a garanzia della prenotazione, oltre alla possibilità di inserire delle richieste speciali. Il pagamento, inteso cioè in come esborso monetario, avverrà presso la struttura ricettiva. In alcuni casi, la struttura ricettiva può addebitare una parte o tutto il soggiorno al momento della prenotazione (es. offerte non rimborsabili, ecc.); è la struttura comunque che decide se addebitare o meno il soggiorno all'atto della prenotazione, non un'imposizione di Booking.com.
- **Post vendita.** Il dipartimento di customer service può aiutare il cliente nella fase successiva alla prenotazione per qualsiasi esigenza particolare che può riguardare ad esempio il cambio della data del soggiorno oppure la gestione di un overbooking. È interessante evidenziare che, in alcuni casi, il cliente-turista ha la possibilità di interagire con un operatore che parla la sua stessa lingua nativa agevolando così la risoluzione di eventuali problematiche complesse (es. l'overbooking).

Il modello di Booking.com è inoltre multicanale in quanto il sito web è disponibile a computer, tablet e mobile in modo tale che la prenotazione possa essere compiuta e/o gestita anche nel corso del viaggio.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Per quanto riguarda le relazioni con i clienti-turisti, le azioni di customer relationship avviate da Booking.com si basano sull'invio di newsletter periodiche e sulla possibilità di accedere a offerte speciali per i clienti più fedeli, come ad esempio il Booking Genius. È interessante notare come il rapporto con il cliente non si esaurisce con la semplice prenotazione della camera alberghiera, ma continua sia durante il soggiorno attraverso l'eventuale supporto del customer service sia dopo il soggiorno quando al cliente viene offerta la possibilità di rilasciare una recensione sulla struttura ricettiva in cui ha pernottato. Attraverso le recensioni, il consumatore/turista può essere considerato un co-creatore di contenuti e un "consulente" per gli altri potenziali consumatori.

Le recensioni sono state inserite da circa dieci anni in quanto Booking.com, attraverso un'attenta analisi del comportamento del consumatore, si era accorto dell'interesse che il potenziale cliente attribuiva all'esperienze dirette dei precedenti clienti. Tale decisione si è rivelata poi fondata e di successo, poiché le

recensioni influenzano la scelta finale e le strutture con più recensioni sono anche quelle maggiormente prenotate. Recentemente è stata inserita anche la possibilità di replica da parte delle strutture ricettive in quanto era da tempo che tale funzione veniva richiesta dalle strutture stesse al fine di poter rispondere ai clienti meno soddisfatti. Le risposte vengono comunque monitorate al fine di evitare commenti poco adeguati e non recare danni alla stessa struttura. Alcuni toni ed espressioni potrebbero infatti dare un'immagine ancora più negativa.

Dal lato delle strutture ricettive, le relazioni si basano principalmente sulla figura dell'account manager; una figura che Booking.com dedica a ciascuna struttura ricettiva al fine di seguire gli aspetti puramente commerciali, fornire supporto nell'utilizzo dell'extranet e in altre situazioni, monitorare i risultati e le performance. Le relazioni sono intrattenute generalmente via telefono e email, anche se in alcuni casi gli account manager vanno a visitare personalmente le strutture. A questo si aggiunge la relazione gestita attraverso l'extranet, da cui la struttura ricettiva può interagire con alcuni dipartimenti della società, ad esempio inviando per iscritto le richieste di modifica dei contenuti della propria pagina web, di inserimento di una nuova tipologia di camera o di tariffa.

KEY RESOURCES

Le risorse chiave del modello di business di Booking.com possono essere raggruppate nelle seguenti categorie:

- Risorse fisiche. In questa categoria, vi rientra principalmente l'infrastruttura IT.
- Risorse intellettuali. Si fa riferimento ai marchi, brevetti e copyright così come le conoscenze acquisite e i data base che consentono di conoscere meglio il mercato da servire.
- Risorse umane. Le persone sono un elemento importante del modello di business di Booking.com. Sono infatti, presenti diverse figure professionali il cui ruolo può essere di contatto con le strutture ricettive e/o con il turista oppure impegnati su altre attività chiave (es. web marketing, aggiornamento infrastruttura IT, ricerca e innovazione, ecc.).
- Risorse finanziarie. La società Booking.com fa parte del gruppo Priceline quotato in borsa. Ciò può essere visto come un aspetto importante da un punto di vista finanziario.

Nel modello di business di Booking.com la risorse chiave è senz'altro la piattaforma IT che consente dal lato del turista di effettuare una prenotazione in modo semplice e sicuro e, da quello delle strutture ricettive di aumentare le vendite delle proprie camere grazie alla maggiore visibilità di mercato. Un'altra risorsa rilevante è rappresentata dal personale che lavora in Booking.com che è impegnato costantemente nel mantenere le relazioni con i due gruppi di clienti e ad aggiornare e promuovere la piattaforma.

KEY ACTIVITIES

Nel caso di Booking.com, non è semplice attribuire un ordine di importanza alle attività che compongono il modello di business, in quanto tutte le attività sono legate tra di loro e non potrebbe esserci l'una se

mancassero le altre. Affinché il modello funzioni, sono necessarie tutte le attività opportunamente coordinate tra di loro in modo da creare valore aggiunto per la azienda. Ad esempio, lo sviluppo e la gestione della piattaforma è fortemente legata alla ricerca & sviluppo o alle attività di web marketing, così come l'ampliamento del bacino di fornitori è legato alle attività di account management. Si potrebbe quindi, pensare ad un circolo delle attività, le quali assumono la stessa importanza per il modello di business di Booking.com.

Si può però riconoscere che l'attività chiave che permea tutte le altre è la ricerca & sviluppo finalizzata all'innovazione. Andrea D'Amico, Regional Director Italia di Booking.com dichiara infatti che *“per Booking.com l'innovazione è vitale, dato che è potenzialmente semplice imitare il sito web e quello che facciamo. L'innovazione permette di resistere alle imitazioni, oltre che adattarsi ai clienti.”*

Tra le attività chiave si evidenziano inoltre le seguenti.

- Lo studio del comportamento del consumatore che può essere considerato un punto di forza di Booking.com. Il sito internet viene infatti continuamente adattato sulla base del comportamento del consumatore, partendo dalla raccolta ed elaborazione di dati statistici che riguardano gli stessi utenti che navigano nel sito di Booking.com e con il fine ultimo di aumentare la conversion rate. Ci sono diversi dipartimenti, nelle sede centrale di Amsterdam che, a vario titolo, contribuiscono a sviluppare tale attività: dai responsabili sviluppo e gestione della piattaforma ai responsabili del web marketing.
- All'attività precedente si collegano le azioni sull'interfaccia grafica del sito internet al fine di migliorare la conversion e trasformare gli utenti da looker a booker. La pagina web di Booking.com offre infatti, diversi suggerimenti, quali ad esempio *“ Venezia è molto richiesta dai viaggiatori per le date che hai scelto (55% di strutture prenotate). Suggerimento: i prezzi potrebbero essere più alti del solito. Prova a inserire date diverse”* oppure *“Ci rimangono solo 4 camere!”* così come *“Ultima prenotazione: 2 minuti fa”* che servono a migliorare l'interazione con l'utente e quindi condurlo ad un prenotazione. Tali suggerimenti e segnalazioni sono frutto di un'attenta analisi del comportamento dell'utente sul sito web confermati da alcuni test effettuati su un campione di strutture ricettive.
- Sviluppo e gestione della piattaforma IT. La piattaforma è di per sé una delle risorse chiave del modello di business. Di conseguenza, lo sviluppo e la sua gestione sono delle attività core al fine di mantenere il portale competitivo, rapido e sicuro.
- Promozione della piattaforma e web marketing. Trattandosi di un modello di prenotazione online, le attività SEO sono fondamentali per posizionare al meglio Booking.com e le singole strutture ricettive sui motori di ricerca, attraverso anche e soprattutto campagne regolari di pay-per-click.

A queste si aggiungono:

- Miglioramento delle performance di vendita. Tale attività include la richiesta di disponibilità camere alle strutture ricettive, controlli sulla parity rate così come suggerimenti ed assistenza per l'implementazione di azioni promozionali.

- Supporto ai clienti-turisti attraverso il servizio di customer service nella fase di prenotazione e post-prenotazione anche durante il soggiorno. È interessante notare la presenza di diversi uffici di customer service in diverse parti del mondo che consente di essere attivi h24 e sette giorni su sette sfruttando le differenze di fuso orario, ed inoltre, la presenza di personale che parlano generalmente la lingua del cliente.

È interessante notare come le attività core del modello di business così come quelle di supporto vengano gestite internamente da Booking.com dalla sede centrale di Amsterdam oppure da quelle periferiche, non facendo alcun ricorso all'outsourcing. Se altre aziende simili optano per dare in outsourcing alcune attività, come ad esempio i call center, Booking.com preferisce gestire tutto internamente, ritenendo che la profonda consapevolezza e conoscenza dei propri dipendenti sul modo di lavorare di Booking.com e sul suo sistema di valori, siano una garanzia affinché le attività siano svolte secondo il *modus operandi* voluto da Booking.com. L'unica attività che viene esternalizzata, anche se supervisionata da personale interno, è quella delle traduzioni che viene seguita da traduttori freelance.

Amsterdam è il cuore di Booking.com e buona parte delle attività vengono svolte presso la sede centrale. Le attività decentralizzate sono soprattutto quelle per le quali viene richiesto un rapporto diretto con le strutture partner che vengono anche visitate periodicamente (ad esempio le attività degli account manager e dei coordinator). Il modello è comunque in evoluzione e dipende dalla crescita dell'azienda in un determinato mercato. Se in Italia erano presenti solo due sedi, Roma e Milano, da alcuni anni sono operative anche quelle di Venezia e Bolzano, e recentemente stiamo assistendo ad una maggiore espansione con nuove aperture a Firenze e Sorrento, e in alta stagione a Rimini e Catania.

KEY PARTNERS

Booking.com ha avviato partnership con aziende non-concorrenti operanti sia nel settore turistico che non. Booking.com collabora infatti con oltre 5 mila siti web partner nel mondo al fine di garantire la massima visibilità alle strutture ricettive. Tali siti pubblicizzano il sito web di Booking.com ed eventualmente consentono di prenotare la struttura ricettiva, ma sempre attraverso la piattaforma di Booking.com la quale riconosce poi una commissione. L'interfaccia grafica di Booking.com può essere così inserita in siti web partner, come nel caso di Easy Jet ed Italo.

Figura 2 – Interfaccia di Booking.com integrata nel sito web di Easy Jet e Italo



Al momento non ci sono invece delle collaborazione specifiche con agenzie di viaggio, ma è risaputo che quest'ultime sono registrate sul sito come partner affiliati consentendo di effettuare prenotazioni per il cliente che si reca in agenzia di viaggio ed incassare delle commissioni.

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

Il flusso di ricavo deriva dalle commissioni che Booking.com richiede alle strutture ricettive sul volume di prenotazioni generato dal portale. Il modello di business è quindi basato sulle sole commissioni e per le strutture ricettive non sono previsti né costi di iscrizione né costi fissi periodici per essere presenti sul sito web, così come non sono previsti sovrapprezzi per i consumatori che prenotano attraverso Booking.com. Dato che generalmente il turista paga direttamente presso la struttura ricettiva, l'incasso della commissione da parte di Booking.com avviene in un momento successivo alla prenotazione.

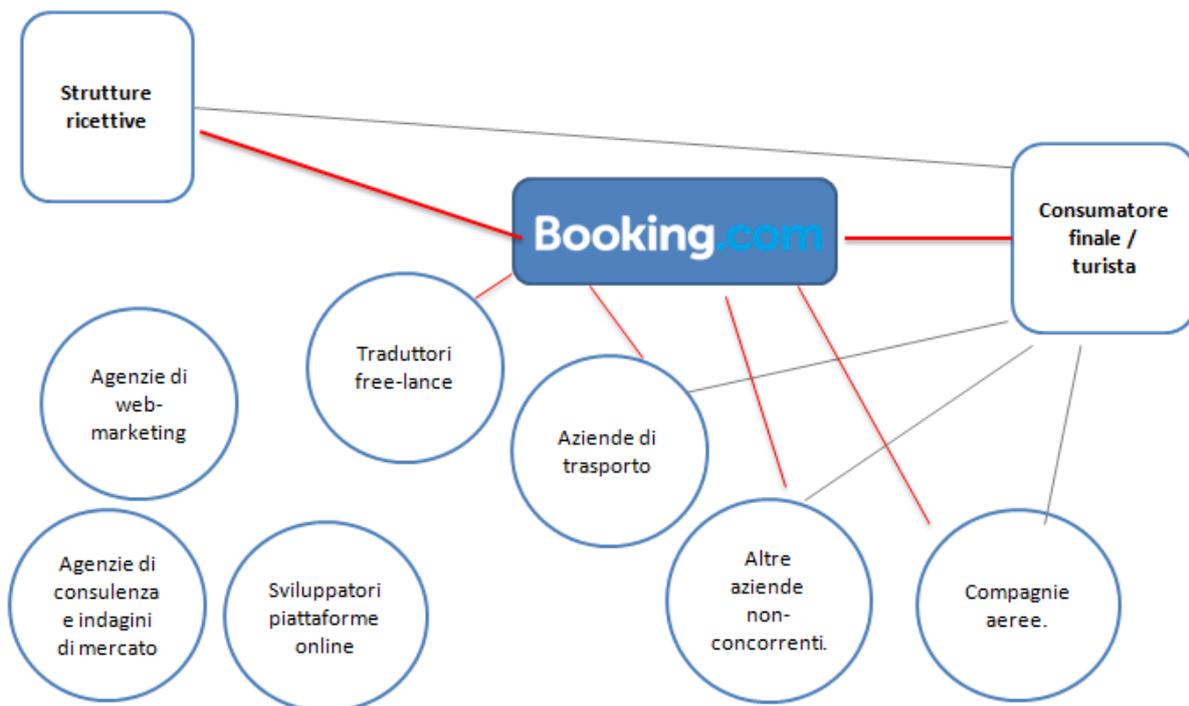
Per quanto riguarda i costi, nel caso di Booking.com, le attività che assorbono i maggiori costi sono quelle relative al web marketing e in particolare alla costante attività di SEO (campagne pay-per click), al customer service, all'account management e allo sviluppo/gestione della piattaforma. Sebbene la ricerca e sviluppo sia un'attività chiave, non ha un suo dipartimento dedicato ma viene seguita da diversi reparti dell'azienda.

3.6.2. COSTELLAZIONE DEL VALORE

Seguendo il concetto di "costellazione del valore" (Normann e Ramirez, 1995), si presentano di seguito gli aspetti principali che evidenziano il modo in cui Booking.com ha esteso il suo raggio di azione tessendo e sviluppando delle relazioni con altri attori al fine di creare maggiore valore. In particolare, si possono citare i seguenti elementi:

- Ruolo di ponte tra le strutture ricettive e il consumatore/turista.
- Gestione interna di tutte le attività chiave e di supporto. Non vi è ricorso all'outsourcing. Solo infatti le traduzioni vengono affidate a dei collaboratori freelance esterni, comunque controllati dall'interno.

- Creazione di partnership di tipo commerciale con oltre 5 mila siti web (es. compagnie aeree, trasporti ferroviari, blog, ecc.) in cui si prevede sostanzialmente l'inserimento dell'interfaccia di Booking.com all'interno di questi siti web per consentire le prenotazioni.
- Acquisizione delle strutture ricettive e gestione delle relazioni con le stesse.
- Ruolo del turista per la creazione dei contenuti ad esempio quando rilascia le recensioni sui propri soggiorni.



3.6.3. FOCUS RECLUTAMENTO, FORMAZIONE E COMPETENZE

In Booking.com lavorano oltre 7 mila persone in circa 115 uffici dislocati in tutto il mondo. All'interno dell'azienda le risorse umane sono distribuite su diversi dipartimenti (es. technology, content development, account management, customer service, marketing/analytics, amministrazione e finanza, support staff, ecc). Quelli più numerosi in termini di risorse umane sono soprattutto il customer service, l'account management e il technology. È interessante notare come nel modello di business di Booking.com tutte le figure professionali, manageriali e linea, hanno lo stesso valore nel modello di business. Tra le figure chiave manageriali si possono però citare coloro che stanno a capo di uno specifico dipartimento e gli area manager che sono i responsabili di una destinazione chiave o di una specifica area.

In Booking.com, il processo di crescita delle risorse umane può essere sia orizzontale tra i vari dipartimenti che verticale all'interno di uno stesso reparto. Il processo di crescita è favorito dalla stessa azienda, la quale

invia ai dipendenti una newsletter, con cadenza settimanale, contenente tutte le posizioni aperte per le quali è possibile candidarsi con l'obiettivo di cambiare ruolo, tipo di attività svolta e sede di lavoro. Gli spostamenti di tipo orizzontale sono comunque più semplici e più diffusi per i dipendenti di Amsterdam, dove sono localizzati tutti i principali dipartimenti. Chi lavora invece nelle sedi locali ha a disposizione minori alternative a meno che non sia disposto a cambiare Paese pur di inseguire le proprie aspirazioni professionali. Per tali motivi, il percorso orizzontale è meno diffuso sebbene possibile, mentre prevale quello verticale.

Per quanto riguarda il processo di selezione del personale è interessante notare come la “*capacità di adattarsi al cambiamento*” sia una delle caratteristiche più importanti che viene valutata e ricercata nel candidato indipendentemente dal profilo o dalla posizione che il nuovo dipendente andrà a ricoprire in azienda. L'attività di Booking.com è infatti in continua evoluzione e, in base ai cambiamenti del mercato, vi possono essere anche dei mutamenti radicali. Per tale motivo si ricercano persone flessibili e con forte spirito di adattamento. Queste capacità vengono valutate sin dalla fase di reclutamento. Nel corso della selezione si valuta inoltre la conoscenza della lingua inglese.

Nell'ambito del percorso di crescita del personale, è previsto un piano di sviluppo delle competenze, aggiornato periodicamente, che delinea il percorso di crescita professionale e personale all'interno di Booking.com. La formazione è inoltre un aspetto essenziale che riguarda tanto le figure manageriali quanto quelle di linea. Le attività formative rivolte alle figure manageriali trattano soprattutto temi trasversali, al fine di favorire la loro crescita personale, con argomenti che riguardano, ad esempio, il coaching, lo sviluppo dei talenti, la gestione dei colloqui, il rapporto con i collaboratori ed i colleghi. Le attività formative indirizzate al personale di linea sono invece finalizzate a trasmettere, sviluppare ed aggiornare le competenze specifiche connesse con la posizione ricoperta, e le tematiche affrontate dipendono dalla necessità del momento e dalla figura professionale da formare.

Data l'importanza della formazione, le attività di training sono frequenti ma non eccessive al fine di non renderle controproducenti (es. scarsa attenzione, trascurare l'attività principale). In generale, si cercano di organizzare 2/3 training ogni 6 mesi in base anche alle necessità del momento e alle figure da formare. Per i nuovi entranti, ad esempio, si prevedono circa 2 settimane di training iniziale in cui vengono trasmesse le conoscenze e le competenze di base necessarie per svolgere le mansioni, i comportamenti da tenere e i valori di Booking.com. Alle settimane iniziali se ne aggiungono altre due di affiancamento.

Per quanto riguarda le modalità formative, Booking.com predilige il ricorso ad un mix di strumenti sia per i manager sia per il personale di linea. Generalmente, le lezioni frontali sono interattive e vengono abbinata al role-playing in cui si simulano situazioni reali (es. relazioni con il cliente o con le strutture ricettive). Grande enfasi è posta sull'interazione tra i partecipanti. In alcuni casi, ai partecipanti viene chiesto di prepararsi prima della lezione ad esempio visionando il materiale oppure preparando dei contenuti. I corsi vengono tenuti presso la sede locale oppure ad Amsterdam, ed hanno una durata di 4/5 giorni. In Booking.com è prevista anche una modalità e-learning interna (con video, testi, pdf, ecc.) disponibile in qualsiasi momento per i dipendenti.

Tutte le attività formative sono gestite dal team “learn development”, composto da risorse che si dedicano full-time all’organizzazione/gestione della formazione per gli altri dipendenti, inclusi i manager. In termini invece di erogazione, Booking.com si avvale sia di personale interno sia di società esterne, comunque controllate dallo staff interno. Se le tematiche trattate richiedono una conoscenza/competenza approfondita o di training particolarmente impegnativo, l’azienda si rivolge a società/enti esterni. L’apporto esterno è ritenuto molto importante in quanto favorisce l’ingresso in azienda di conoscenze nuove e il confronto.

Le attività formative interne sono invece tenute, a seconda della tematica, o da personale addetto (l’apposito team “learn development” dedicato full-time alla formazione) oppure da personale di ciascun dipartimento, comunque prima adeguatamente formato per erogare la formazione. Quest’ultima modalità è utilizzata se l’attività formativa riguarda aspetti specifici di quel dipartimento, per cui nessun altro “docente” è migliore di uno interno al dipartimento.

3.7. Addiopizzo Travel

Addiopizzo Travel nasce a Palermo nel 2009, come impresa turistica che riprende le tematiche e le finalità del Comitato Addiopizzo, movimento antimafia fondato nel 2004. L'idea di base di Addiopizzo Travel, così come quella dell'organizzazione da cui deriva, è quella di applicare al settore del turismo la strategia del consumo critico contro la mafia, scegliendo i propri fornitori solo tra coloro che non pagano il pizzo.

Addiopizzo Travel è principalmente un tour operator, proponendo a catalogo viaggi studio (rivolti a gruppi di ragazzi/giovani e a scolaresche) ed escursioni/vacanze. A ciò aggiunge una "vetrina" di strutture ricettive, alberghiere ed extraalberghiere, che vengono garantite "pizzo-free".

La veste giuridica assunta è quella della società cooperativa a responsabilità limitata, tipologia di società che nel suo stesso atto costitutivo prevede una finalità mutualistica che si allinea perfettamente con gli scopi per cui è stata avviata l'attività di Addiopizzo Travel.

I fondatori sono tre, a cui si sono aggiunti altri due soci, per una struttura societaria stabile e definita (contrariamente a quanto avviene nella maggior parte delle società cooperative). Ai cinque soci si affiancano numerosi collaboratori, che svolgono funzioni diverse (direttore tecnico, mediatore culturale, ecc.) ma soprattutto che portano avanti, con l'impegno e l'esempio, la filosofia di Addiopizzo.

I soci sono quindi:

Dario Riccobono: socio fondatore. Laureato in Scienze della Comunicazione, ha conseguito un master in Economia e gestione del turismo presso il Ciset di Venezia. Per Addiopizzo Travel si occupa di programmazione turistica e di public relations.

Francesca Vannini: Socio fondatore. Laureata in Scienze della Comunicazione all'Università di Palermo, volontaria del Comitato Addiopizzo per il quale segue e coordina il progetto scuole. Per Addiopizzo Travel si occupa di marketing turistico e di amministrazione.

Edoardo Zaffuto: Socio fondatore. Laureato in Lettere Moderne, ha esperienza come webmaster e come accompagnatore cicloturistico. Con Addiopizzo Travel si occupa di progettazione turistica, web e stampa estera.

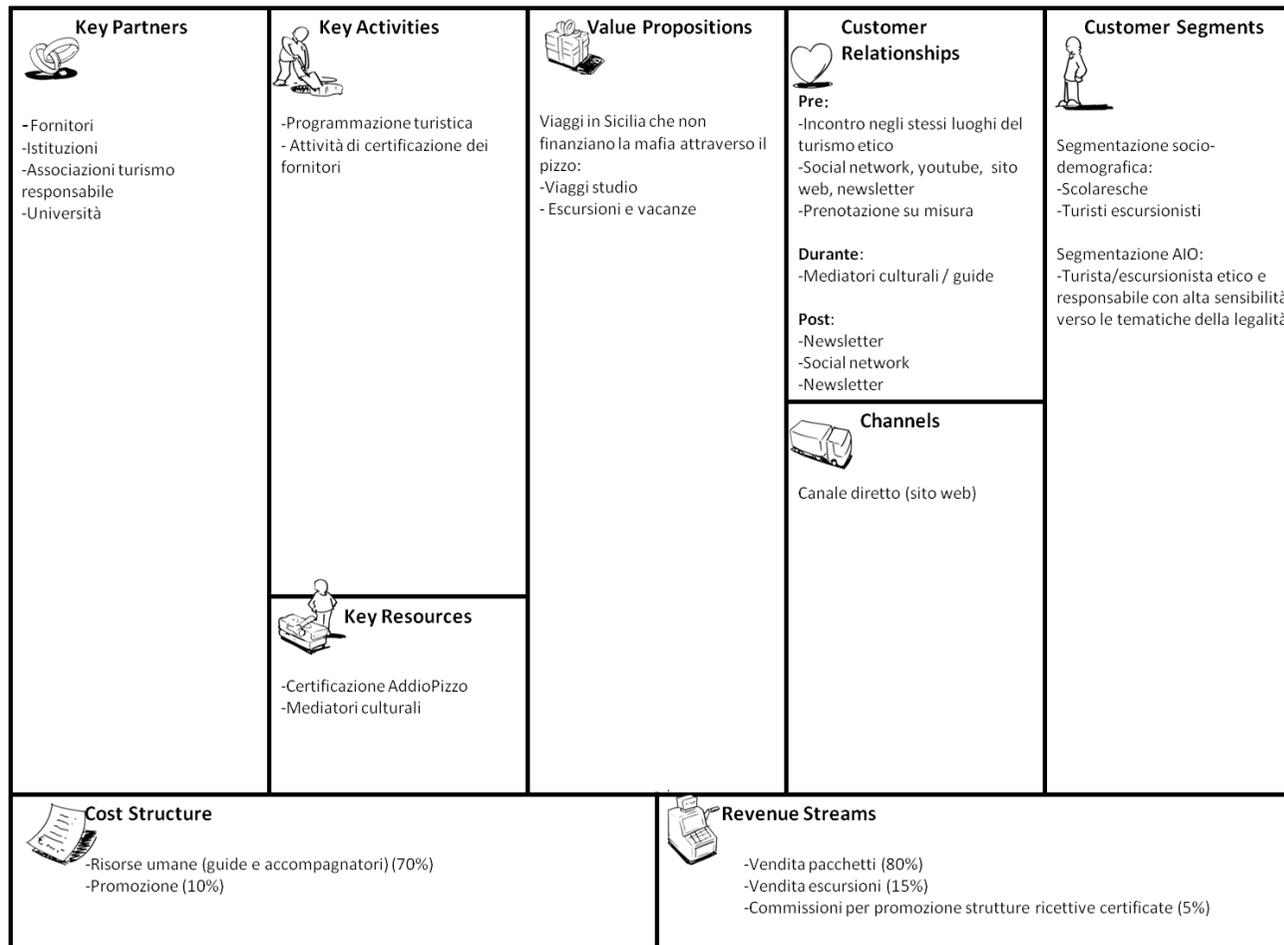
Chiara Utro: Laureata in Storia dell'Arte e dottoranda all'Università Sorbonne-Paris IV di Parigi, guida turistica regionale per la Sicilia. Volontaria del Comitato Addiopizzo, collabora al progetto Addiopizzo Travel



dal 2010. Si occupa del mercato francese, dei prodotti e del commerciale.

Enza Sorci: Laureata in Lettere Classiche, ha conseguito un master in Management dei Beni Culturali a Firenze. Lavora da anni nell'ambito del turismo responsabile. Ha iniziato a collaborare con Addiopizzo Travel nel 2013. Si occupa di amministrazione, dei prodotti e del commerciale.

3.7.1. BUSINESS MODEL CANVAS



VALUE PROPOSITION

Addiopizzo Travel crea valore attraverso l'offerta di prodotti turistici pizzo-free, ossia forniti da operatori che hanno scelto di non cedere alle richieste estorsive e che si sono apertamente schierati contro la mafia. Alcuni di questi, come gli attivisti dell'Associazione Libera, creata da Don Ciotti, operano su beni e terreni confiscati alla mafia.

La *mission* di Addiopizzo Travel, come chiaramente indicato anche nel sito web, è “spronare la società ad assumere un deciso impegno per il cambiamento e promuovere una rivoluzione culturale collettiva contro la mafia”. “Chi viaggia con Addiopizzo Travel sceglie strutture ricettive certificate da Addiopizzo e tour al 100% pizzo-free. Sceglie di contribuire allo sviluppo di un circuito di economia pulita. Sceglie di sostenere con una donazione le realtà del volontariato impegnate in prima linea nel sociale. Sceglie di non lasciare nemmeno un centesimo alla mafia. Si dimostra così che stare dalla parte della legalità, oltre ad essere giusto da un punto di vista etico, può essere anche conveniente”.

Le due aree di business sono:

- la vendita di pacchetti turistici, divisi in:
 - viaggi di studio: pensati per gli studenti di scuole e università, sono percorsi formativi finalizzati non solo all'acquisizione di conoscenza ma anche alla crescita umana e civile;
 - escursioni e vacanze: sono esperienze culturali, ricreative, enogastronomiche, itinerari d'arte e escursioni nella natura, completati da un approfondimento sul tema dell'antimafia;
- la promozione di un elenco di strutture ricettive, dal resort all'ostello, passando per bed&breakfast e appartamenti; la richiesta di disponibilità e di prenotazione in queste strutture, alcune delle quali non hanno un canale di distribuzione, né autonoma visibilità in Internet, passa attraverso il sito di Addiopizzo Travel, che gestisce il primo contatto tra cliente e struttura. Addiopizzo Travel percepisce una provvigione sulle richieste che si



traducono in prenotazioni.

Relativamente alla promozione delle strutture ricettive, Addiopizzo Travel mette a disposizione anche l'attività di consulenza, per aiutare il cliente nella scelta di quella più adatta alla tipologia di vacanza.

Tutti i fornitori che offrono i servizi che compongono i pacchetti turistici (pernottamento, ristorazione, ecc.), così come le strutture ricettive presentate da Addiopizzo Travel nel sito, sono certificate con un marchio (e un logo) dell'Associazione Addiopizzo: “Certificato Addiopizzo”.

Questo logo è presente anche nei singoli siti web dei diversi operatori turistici.

La zona in cui opera Addiopizzo Travel comprende tutta la Sicilia, interessando aree di alto valore archeologico, quali Selinunte o Segesta, artistico, come Trapani o Caccamo, paesaggistico, come Mondello

o l'Isola delle Femmine, ma anche luoghi collegati a episodi mafiosi (Capaci, Corleone o Via D'Amelio a Palermo), che sono diventati simbolo della volontà di ribellarsi al potere della mafia.

CUSTOMER SEGMENTS

Volendo partire da una segmentazione di tipo socio-demografico per individuare i clienti di Addiopizzo Travel, si possono individuare due segmenti:

- gli studenti, di scuola primaria, secondaria o università, che scelgono il prodotto di Addiopizzo Travel quale offerta in relazione alla domanda di "gita d'istruzione";
- il turista/escursionista, in coppia o in gruppo, con una buona autonomia organizzativa (molti tour sono escursioni giornaliere), mediamente sportivo (spesso è previsto il *walking tour*, tra le proposte c'è anche un *bike tour*), con un livello culturale medio/alto soprattutto in relazione alle tematiche della legalità (spesso le escursioni prevedono tappe nei luoghi-simbolo dell'antimafia).

Ma l'aspetto innovativo di Addiopizzo Travel si coglie appieno se la segmentazione è fatta secondo un criterio **psicografico**, ossia quello che indaga le caratteristiche di personalità dei clienti e il loro stile di vita. Una segmentazione psicografica in base allo stile di vita ricomprende i due segmenti sopra descritti in un unico cluster, definibile in base a:

- attività: i clienti di Addiopizzo Travel prediligono le attività all'aria aperta (trekking, cicloturismo), con una elevata componente esperienziale (visita a produttori locali, assaggio del cibo della tradizione, come il "cibo di strada", partecipazione alle trasmissioni di una piccola tv che denuncia il malaffare e i soprusi perpetrati dalle cosche locali);
- interesse: i clienti che scelgono Addiopizzo Travel manifestano interesse per l'arte e la cultura (visita alla Valle dei Templi, passeggiata per le vie di Palermo ascoltando brani tratti dalle opere di Leonardo Sciascia, Dacia Maraini, Luigi Natoli, Vincenzo Consolo), ma anche per la storia contemporanea (visita all'Albero di Falcone e di Via D'Amelio);
- opinioni: la clientela di Addiopizzo Travel ha un'opinione decisa a favore della legalità e contro le mafie, scegliendo non solo di soggiornare e mangiare in strutture i cui proprietari hanno deciso di non pagare il pizzo, ma anche ricercando itinerari di visita che toccano molti luoghi che sono diventati un simbolo di questo desiderio di libertà (Laboratorio della Legalità, aziende agricole nate su terreni confiscati alla mafia).

Il segmento di Addiopizzo Travel può quindi definirsi quello del turista etico e responsabile, con le varianti di una maggior propensione al turismo attivo e/o di una domanda di visita a siti storici e archeologici.

Dalla fondazione (2009) a oggi, AddioPizzo Travel ha organizzato tour ed escursioni per:

- 52 scuole siciliane;
- 121 scuole e università italiane;
- 16 scuole, college e università straniere;

•35 tour operator e agenzie di viaggio.

Basandoci sulla prima suddivisione di clienti e sempre considerando nel complesso gli ultimi 6 anni:

- le scolaresche hanno rappresentato circa l'80% della clientela;
- i gruppi e le associazioni sono stati il 10% della clientela;
- i turisti individuali sono stati il restante 10%.

Sul totale di clientela, il 70% è costituito da clienti italiani, principalmente del Centro-Nord Italia (Emilia Romagna, Lombardia e Piemonte) e il 30% da clienti stranieri (soprattutto Inglesi e Tedeschi).

La tendenza degli ultimi due anni conferma le percentuali sopra descritte.

La gamma di prodotti offerti negli anni è aumentata, sia con riferimento ai “viaggi di studio” che alle “escursioni e vacanze”, in seguito a:

- l'accoglimento di richieste specifiche della clientela;
- l'aumento delle competenze in capo ai soci di Addiopizzo Travel;
- l'incremento nel numero e nel tipo di specializzazione (artistica, linguistica, ecc.) dei mediatori culturali.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Ogni pacchetto offerto da Addiopizzo Travel presenta degli elementi di variabilità (numero di partecipanti, scelta delle strutture ricettive e della ristorazione, tempistiche e stagionalità, ecc.) che hanno portato a prediligere, soprattutto per il mercato italiano, la distribuzione tramite il canale diretto, attraverso il web.

La complessità del prodotto offerto, caratteristica che per altri tour operator spinge all'utilizzo del canale indiretto, è stata superata da Addiopizzo Travel proprio grazie a Internet e alla possibilità di gestire in tempo reale le comunicazioni con il cliente e le sue richieste.

L'altro motivo che può far propendere per l'uso di uno o più distributori, ossia la maggiore diffusione del prodotto e dell'impresa sul territorio, non risulta preponderante per Addiopizzo Travel, in quanto questo tour operator gode di un'ottima visibilità sui media, sia tradizionali che digitali.

La riprova di ciò è che Addiopizzo Travel non mette in atto una diretta attività di ricerca di distributori e la presenza di suoi prodotti nel catalogo delle agenzie (sia italiane che straniere) avviene in base alla richiesta di queste ultime. Per il mercato straniero, Addiopizzo Travel intrattiene rapporti stabili con due agenzie francesi e due tedesche; nel 2014 vi è stata un'apertura anche sul mercato norvegese, grazie al prodotto “Bike Tour”.

Ciò che appare evidente è che tutte le relazioni tra Addiopizzo Travel e gli attori del canale distributivo (agenzie, ma anche altri tour operator) si fondano, più che su tradizionali contratti commerciali, su una comune visione etica, tanto che i rapporti più fruttuosi si sono instaurati proprio con i distributori che condividono la medesima specificità.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

La relazione con il cliente, anche potenziale, è elemento chiave dell'attività di Addiopizzo Travel, e ciò per tre motivi.

- 1) Addiopizzo Travel e la propria clientela condividono i medesimi valori, che quindi esprimono negli stessi modi (con il consumo etico) e negli stessi luoghi (frequentazione dei medesimi spazi, fisici e sul web, come il Comitato Addiopizzo, l'Associazione Italiana Turismo Responsabile, il Coordinamento Palermo Ciclabile). La relazione tende a crearsi anche prima della formale richiesta del prodotto turistico.
- 2) La particolarità del prodotto turistico, inteso come bundle di servizi, beni e informazioni, fa sì che il turista diventi parte essenziale del processo di produzione. Da ciò deriva la caratteristica di *prosumer*, che nel caso di Addiopizzo Travel assume livelli più marcati a causa sia della suddetta condivisione di interessi/opinioni, sia della tipologia di pacchetti offerti, molto incentrati sul turismo attivo.
- 3) In tutti i pacchetti proposti da Addiopizzo Travel è previsto un mediatore culturale, che non solo svolge la funzione di guida turistica, ma soprattutto veicola ai turisti/escursionisti la visione etica di Addiopizzo.

Si può pertanto dire che la relazione con il cliente inizia **prima** della fruizione, direttamente attraverso i molti social in cui è attiva Addiopizzo Travel (Facebook, Twitter, LinkedIn, Flickr), oppure tramite la newsletter e il canale Youtube, o la partecipazione a fiere e convegni. Ma indirettamente comincia anche attraverso l'esposizione mediatica dell'impresa turistica, spesso presente su riviste e quotidiani (Il Sole 24 Ore, Tu Style, Il Fatto Quotidiano) o su programmi televisivi (Report, telegiornali).

La relazione si esplicita poi al momento della **prenotazione**, in quanto i prodotto offerti, pur con le caratteristiche di package tour, sono ridefiniti sulle esigenze della clientela.

Durante la fruizione del prodotto turistico, la relazione frontale permette il massimo interscambio, in quanto i mediatori culturali offrono un contatto diretto con la Sicilia e il movimento antimafia. È il momento in cui Addiopizzo Travel può efficacemente valutare se quanto offerto incontra le esigenze e le richieste della clientela.

Per la comunicazione **post** soggiorno, di nuovo si fa affidamento ai social network, affiancati dalla newsletter. Addiopizzo Travel è molto attenta anche alle recensioni che i viaggiatori caricano su TripAdvisor. Dal momento, però, che queste sono risultate sempre entusiastiche, non si è mai reso necessario un intervento di risposta del tour operator sul sito in oggetto.

Inoltre, per valutare la soddisfazione dei clienti, Addiopizzo Travel ha utilizzato, fin dall'inizio della sua attività, un questionario di customer satisfaction, che veniva somministrato ai clienti. Attualmente, uno studio inglese sull'attività di Addiopizzo Travel, promosso da una ricercatrice italiana, ha elaborato un nuovo questionario di rilevazione dei feedback, che sarà implementato a breve.

Essendo infine una diretta derivazione del Comitato Addiopizzo, la relazione con il cliente si basa anche sul rapporto tra questo e il Comitato, al punto che le attività del Tour Operator e dell'Organizzazione si mescolano nella percezione della clientela, creando un'unica e più efficace informazione.

KEY RESOURCES

Una prima risorsa chiave è la certificazione "Addiopizzo", certificazione attribuita dal Comitato Addiopizzo e su cui Addiopizzo Travel costruisce i propri pacchetti turistici, essendo un pre-requisito fondamentale.

La certificazione si basa su una autocertificazione e su un atto di impegno della struttura, a cui il Comitato fa seguire un'attività di controllo.

Dalla coincidenza di valori tra produttore e consumatore discende che un'altra risorsa chiave sono le persone, e precisamente:

- le persone che lavorano per Addiopizzo, sia in veste di soci che di mediatori culturali;
- i fornitori, che non si limitano a offrire servizi certificati pizzo-free, ma raccontano le loro esperienze dirette contro i pizzo;
- le persone con cui i clienti di Addiopizzo Travel vengono a contatto durante la fruizione del viaggio o dell'escursione: la popolazione locale è molto coinvolta nell'attività di Addiopizzo, e di Addiopizzo Travel in particolare, tanto che molte persone, non direttamente fornitori o collaboratori del tour operator, si pongono e propongono come testimoni di viaggio per i turisti, narrando la loro storia di resistenza alla mafia.

Relativamente ai mediatori culturali, attualmente sono circa dieci; la loro collaborazione segue gli andamenti della domanda di pacchetti, anche in relazione alle specifiche competenze di ciascuno.

La loro formazione è garantita da percorsi promossi anche da Addiopizzo Travel. Inizialmente i mediatori culturali erano degli associati del Comitato, che svolgevano la loro attività anche per il tour operator. Ultimamente invece si assiste a una inversione di tendenza: l'aspirante mediatore viene preliminarmente a conoscenza del tour operator, con cui chiede di collaborare per la fornitura del servizio turistico, per poi abbracciare anche la scelta morale del Comitato.

KEY ACTIVITIES

Le diverse esigenze della clientela, nonché l'aumentato numero di viaggiatori che si affidano a Addiopizzo Travel, impongono al tour operator di poter disporre di un numero crescente di operatori turistici a cui affidarsi. Questa problematica, legata al fatto che i soci e i collaboratori di Addiopizzo Travel fanno parte anche al Comitato Addiopizzo, comporta che, benché la certificazione Addiopizzo sia di competenza del Comitato, la prima attività chiave di Addiopizzo Travel sia quella di verificare, in capo agli operatori turistici, il rispetto dei requisiti necessari per fregiarsi di tale certificazione.

Molto importante è poi l'attività di comunicazione, soprattutto verso i turisti stranieri. Tale attività viene svolta sia attraverso il sito web che con l'attività di mailing diretta ad alcuni giornalisti, a cui vengono comunicate periodicamente le attività del tour operator.

Altra attività chiave è la programmazione turistica, ossia la creazione di pacchetti che sommino le caratteristiche di attrattività di una vacanza o escursione con i valori della legalità, della libertà, del sostegno a chi lotta contro la mafia.

La programmazione avviene su base annuale, in relazione all'esperienza acquisita, alle richieste della clientela e alla presenza di un maggior numero di mediatori culturali.

KEY PARTNERS

La rete di partner di Addiopizzo Travel rispecchia la *vision* che caratterizza l'impresa, proprio perché la condivide.

Quindi, oltre al Comitato Addiopizzo e all'Associazione Addiopizzo Catania, il network vede la presenza di associazioni di Turismo Responsabile (Ambiente Legalità Intercultura, Associazione Italiana Turismo Responsabile), di Istituzioni (come la Regione Sicilia o il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica), di tour operator, strutture, portali, che promuovono gli stessi valori, come ad esempio il sito di Peter Amann, scrittore tedesco che descrive la Sicilia in diversi suoi libri (due volte Premio-ENIT per la "migliore guida sull'Italia").

Soprattutto le Istituzioni si affiancano a Addiopizzo Travel in occasione di bandi di concorso (vedi l'escursione "Palermo Teatro Noir - Lo spettacolo della morte", in cui il programma del Dipartimento Turismo, Sport e Spettacolo della Regione Siciliana è stato attuato da Addiopizzo Travel nell'ambito del progetto interregionale "Paesaggi d'autore" e finanziato con fondi della L.135/01 art.5 c.5).

Le scuole e le Università sono poi sia clienti che partner, facendo conoscere Addiopizzo Travel tramite la loro attività istituzionale.

Un esempio della eterogeneità e flessibilità della rete di partner è il progetto NoMafia Bike Tour: l'itinerario cicloturistico è stato realizzato da Addiopizzo Travel nell'ambito del Programma Sensi Contemporanei - APQ "Azioni di sistema per il Turismo", promosso dal Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica e dal Dipartimento del Turismo, dello Sport e dello Spettacolo - Regione Siciliana. Nella fase di progettazione è stata sperimentata una "metodologia partecipativa" che ha coinvolto il pubblico e il privato, con esperti di settore (anche stranieri), rappresentanti delle Istituzioni e attori legati al territorio, quali albergatori, ristoratori, guide, musei, associazioni di volontariato, semplici cicloamatori e imprenditori locali.

Forte è la presenza di partner stranieri, come scuole ed Università (Coventry University, Friedrich-Alexander Universität, IESE Business School - University of Navarra, James Madison University, Ludwig Maximilians Universität München, Mediterranean Center for Arts and Sciences, Sprachenschule im Kreuzviertel,

Studienkreis für Tourismus und Entwicklung, Syracuse University in Florence, Wien Universität) o tour operator (come Studiosos).

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

La voce di costo a maggiore incidenza è rappresentata dalle risorse umane (70%), per la forte componente di guida e accompagnamento durante i viaggi e le escursioni.

La seconda voce è rappresentata dalla promozione (10%), svolta attraverso la stampa di brochure e la partecipazione a fiere, convegni ed eventi.

Per ciò che concerne i componenti positivi di reddito, le scolaresche garantiscono l'80% dei ricavi, mentre gli altri turisti il 20%. Con riguardo ai prodotti, i ricavi derivanti dalla vendita di pacchetti di viaggio sono l'80%, quelli derivanti dalle escursioni il 15%.

L'attività di promozione e vendita, tramite il sito, delle strutture ricettive certificate Addiopizzo garantisce ulteriori ricavi sotto forma di provvigioni, per il 5%.

3.7.2. COSTELLAZIONE VALORE

I pacchetti turistici proposti da Addiopizzo Travel assemblano elementi, quali il pernottamento e il servizio di ristorazione, che il tour operator non gestisce direttamente. Il controllo su queste parti del prodotto turistico viene esercitato:

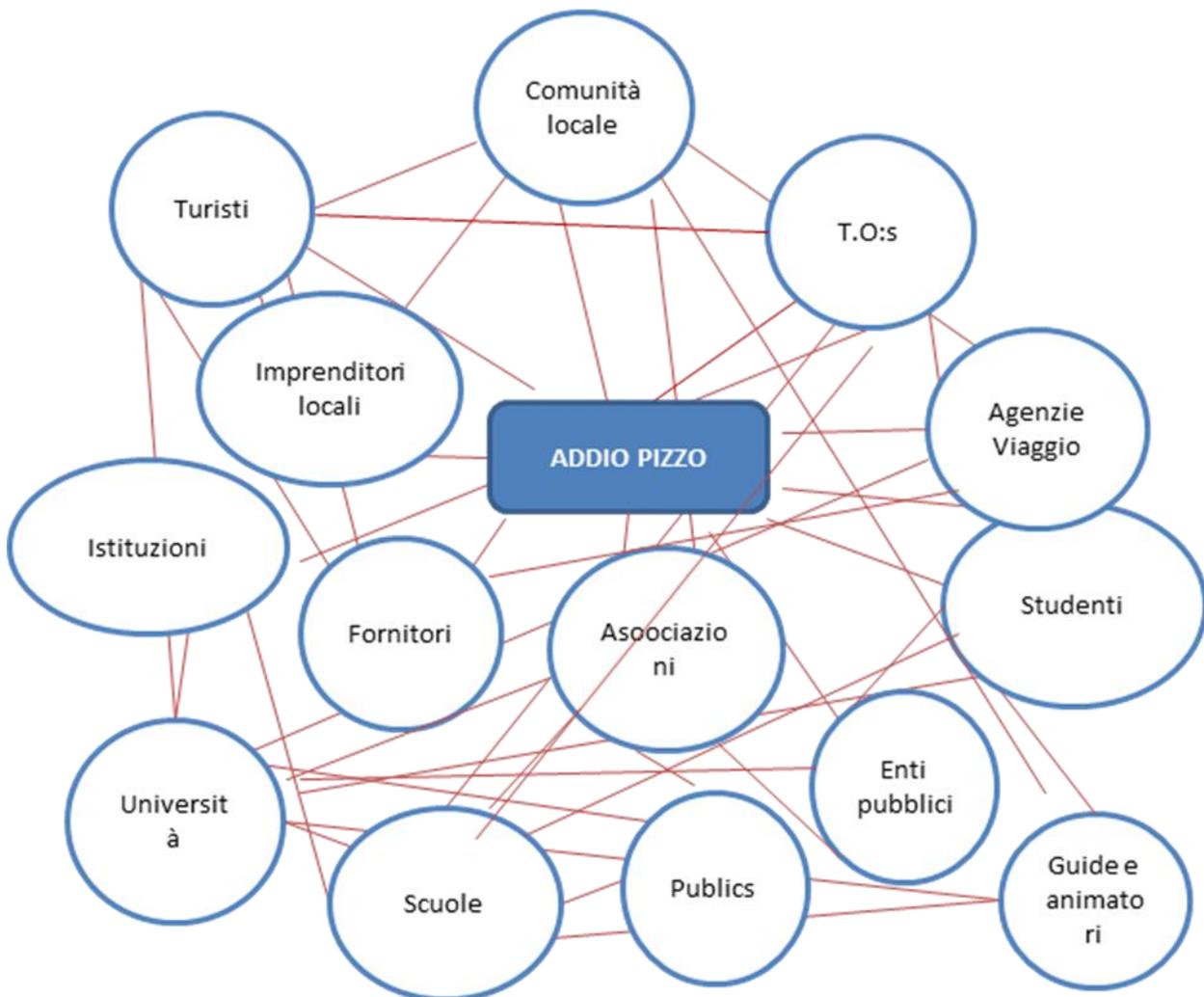
- in modo formale, per la maggior parte delle strutture e per quelle più nuove, sia nell'ambito del ricettivo che della ristorazione, con contratti di fornitura a richiesta;
- in modo informale con altri, attraverso la comunanza di valori, espressa nella certificazione Addiopizzo.

Questa esternalizzazione, che permette ai fornitori di Addiopizzo Travel di mantenere la propria autonomia, è funzionale e vantaggiosa per il Tour Operator per due motivi:

- 1) in caso di pacchetto turistico comprensivo di vitto e alloggio, è possibile una calibratura dei pernottamenti e dei quantitativi di servizi a seconda della numerosità dei clienti, attuabile con l'utilizzo di più o meno strutture ricettive e della ristorazione;
- 2) in caso di pacchetto turistico per escursioni in giornata o che non preveda il servizio di ristorazione, la gestione dei fornitori diventa estremamente snella e priva di costi che impattino direttamente sul conto economico del tour operator.

Oltre ai fornitori, con cui la rete di rapporti è sia formale che informale, come si è visto nell'area dedicata ai partner, Addio Pizzo presenta una rete complessa di rapporti con istituzioni, università, altri operatori, cui, attraverso l'adesione all'associazione e la condivisione dei valori, partecipa poi il cliente finale stesso. In

questa rete, costruita a partire da relazioni multiple e di tipo diverso, non puramente contrattuali, non sempre uno stesso ente svolge, come si è visto, il medesimo ruolo, potendo essere al tempo stesso cliente e partner.



3.7.3. FOCUS SULLE COMPETENZE

All'interno dello staff vi sono diffuse competenze tecnico-economiche, ossia in ambito di comunicazione, economia turistica, direzione tecnica di una agenzia di viaggi, conoscenza delle lingue, web development, marketing, amministrazione.

Forte è la conoscenza del territorio e delle persone che qui vivono, con cui lo staff intesse costanti relazioni, non solo di tipo economico ma anche sociale. È quindi una conoscenza non solo dei luoghi (siti archeologici,

città, spiagge, percorsi naturalistici, ecc.) ma anche della storia dei luoghi stessi, con una predominanza per la storia contemporanea riferita al movimento antimafia.

Una parte dello staff ha competenze sportive, in quanto alcune escursioni prevedono trekking e bike tour. Poiché infine una parte della clientela è costituita da scolaresche, fondamentale diventa la capacità di rapportarsi a questa tipologia di viaggiatori, particolarmente esigente anche in relazione alle diverse età.

Altro ruolo fondamentale è quello dei mediatori culturali: inizialmente erano degli associati del Comitato, che svolgevano la loro attività anche per il tour operator, ma la crescita dell'operatore ha fatto sì che ora esso riceva candidature direttamente: questo ha reso necessario la creazione di percorsi di formazione appositi promossi anche da Addiopizzo Travel.

3.8. Ai CADELCH

L'attività del Cadelach viene avviata dai coniugi Grava il 10 luglio del 1970 con l'apertura della trattoria a conduzione familiare a Revine Lago, in provincia di Treviso. Il successo della cucina legata alla tradizione locale porta in poco tempo ad aumentare la capienza della trattoria aprendo, due anni dopo l'avvio dell'attività, un salone più ampio con cucina professionale e ulteriore personale di cucina. L'innata imprenditorialità della famiglia Grava si concretizza, tra il 1972 ed il 1985, nell'ulteriore diversificazione delle attività: al ristorante Cadelach si affianca infatti l'albergo con la costruzione di camere e piscina.

Tra il 1966 ed il 1972 la famiglia si amplia con la nascita dei tre figli Ezio, Ennio e Giorgia, che verranno poi coinvolti a diverso titolo nel business: Ezio in sala, Ennio in cucina, entrambi diplomati all'istituto alberghiero. Giorgia sceglie invece studi scientifici per diventare una dietista. Nel 1997 quindi nasce la nuova società composta anche dai figli con l'idea di sviluppare un progetto innovativo per la zona in cui è ubicato l'hotel: un centro benessere, altre camere e una sala riunioni, dando una forma più definita e completa al Cadelach. La nuova generazione si impegna a rinnovare continuamente, migliorare il servizio e offrire sempre più opportunità di svago sia al segmento leisure che business.

Le passioni di ognuno si trasformano in opportunità: la passione di Ennio, oltre che per la cucina, per i cavalli si traduce nell'avvio di un vero e proprio maneggio, la passione di Ezio per la ricerca ed il vino da vita ad una prestigiosa cantina mentre Giorgia mette in pratica le sue conoscenze sulla salute e diventa promotrice di sana alimentazione e stile di vita anche sulla tavola del ristorante.

La visione di un benessere a 360° è declinata, oltre che in ambito alimentazione, sport e cura del corpo, anche in un progetto di sostenibilità ambientale per pensare ad un futuro alberghiero con impatto sempre più green con la realizzazione e il restyling delle camere e la costruzione dell'ecosuite l'Ontano.

3.8.1. BUSINESS MODEL CANVAS

LA STRUTTURA

La struttura è attualmente composta da 29 camere climatizzate, dotate di connessione Wi-Fi gratuita, TV a schermo piatto e arredi semplici. L'hotel ospita un bar all'interno e 2 diversi ristoranti, uno per la stagione invernale e uno estivo con bar all'aperto, che propongono una cucina italiana di alto livello. La cantina vini comprende oltre 600 etichette e si organizzano degustazioni sia presso la struttura che nei dintorni.

Completano l'offerta la piscina e il centro benessere. Piscina e palestra sono a disposizione degli ospiti e, con un supplemento, è possibile accedere al centro benessere, completo di saune, vasche idromassaggio, cromoterapia e massaggi orientali.



Ai Cadelach sorge a breve distanza dai laghi di Lago e di Santa Maria; in un contesto ambientale favorevole alla pratica di attività ricreative e di una varietà di sport, anche acquatici, escursioni a piedi, in bicicletta e a cavallo.

 <p>Key Partners</p> <p>Circuito Dietagift Fornitori di attrezzature/servizi sportivi Guide naturalistico sportive Club di Prodotto Treviso la provincia dello Sport</p>	 <p>Key Activities</p> <p>Ricerca e sviluppo (aggiornamento strutture, itinerari, attività, menù,...) Consulenza al cliente</p>	 <p>Value Propositions</p> <p>Esperienza di benessere a 360° del cliente: pernottamento, ristorazione, wellness, relax, eventi e attività sportive in un'ottica sostenibile e green a partire dall'architettura innovativa delle camere.</p>	 <p>Customer Relationships</p> <p>Sito web Social networks: Facebook Twitter, youtube (poco), .. Recensioni online: Tripadvisor, Booking, ...</p>	 <p>Customer Segments</p> <p>Leisure/Business con prevalenza di individuali Sensibili a temi quali benessere, sport, turismo sostenibile e green Residenti (ristorante, centro benessere, palestra, spazi)</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Principali voci: Personale Approvvigionamenti</p>	 <p>Key Resources</p> <p>Struttura arricchita di elementi architettonici green, Servizi accessori coerenti con il contesto ambientale "Valsana" Cultura dell'ospitalità, imprenditorialità e know how del Management Ristorante Michelin Bib Gourmand</p>	 <p>Channels</p> <p>Diretti: sito internet aziendale contatti diretti Indiretti: Brokers, OTA Giftbox tema benessere Consorzio Marcatreviso</p>		
<p>Principali voci: Personale Approvvigionamenti</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>Vendita camere (B&B) e servizi benessere (50%) Ristorazione interna ed esterna, inclusi eventi (50%)</p>		

VALUE PROPOSITION

Ai Cadelach crea valore attraverso la reinterpretazione dell'ambiente interno ed esterno che si concretizza nell'offerta di un'esperienza di armonia a 360° con l'ambiente e di benessere psico-fisico (alimentazione sana ed equilibrata, pratica di sport all'aria aperta, rigenerazione e wellness). La proposta è incentrata su un concetto di sostenibilità che si traduce in strutture ecocompatibili, utilizzo di materiale proveniente dall'ambiente immediatamente circostante, prodotti a Km 0, personalizzazione di diete e percorsi benessere, offerta di attività all'aria aperta.

CUSTOMER SEGMENTS

I segmenti a cui si rivolge l'offerta dei Cadelach sono sia leisure che business, viaggiatori con una capacità di spesa media, dotati di una particolare sensibilità per l'ambiente e i temi relativi alla sostenibilità, che sposano uno stile di vita sano, anche sportivo.

La composizione della clientela, primariamente individuale, varia a seconda del periodo passando da quote maggioritarie di ospiti che viaggiano per motivi di lavoro durante la settimana (circa 60%) a una prevalenza di ospiti con motivazione leisure durante il weekend.

Per quanto riguarda le attività rivolte anche alla clientela locale, non pernottante, sia il ristorante che la SPA accolgono circa il 50% di avventori locali mentre il 50% è costituito da ospiti dell'albergo.

Prevale il mercato domestico, la clientela internazionale proviene da Germania, Austria, Olanda, Belgio, target appassionati di turismo sportivo (cicloturismo, ecc) e green che facilmente possono apprezzare la value proposition dei Cadelach.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Per quanto concerne la ricettività, l'azienda distribuisce le 29 camere a disposizione per la maggior parte attraverso canali diretti, web o property. Circa il 65% delle prenotazioni proviene da questa tipologia di canali, nella quale la direzione include anche le prenotazioni di soggiorni acquistati tramite gift box. La struttura è infatti presente nell'offerta regalo di diversi fornitori quali Smartbox, Movebox, Elation, Box for You, Emozione3, RegalOne, in particolar modo per quanto riguarda il tema benessere.

Per la distribuzione su canali indiretti, si avvale sia di accordi con tour operators che di alcuni OTA e brokers (Booking). Nel primo caso si tratta in particolare di operatori stranieri e agenzie specializzate in turismo wellness, green o sportivo. Le camere vengono vendute anche attraverso il portale del Consorzio Marcatreviso.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Date le piccole dimensioni della struttura il rapporto con il cliente è curato, oltre che dal personale di front office in loco, anche dal management che partecipa quotidianamente alla gestione operativa e cura le attività di marketing dalla comunicazione alla distribuzione al follow up. Particolarmente curato il feedback su portali

quali Tripadvisor o booking. Il rapporto con il cliente è inoltre coadiuvato dalla condivisione di alcuni valori e passioni che rendono più facile intercettare la domanda in communities tematiche.

KEY RESOURCES

Tra le risorse chiave tangibili rivestono un ruolo fondamentale il centro benessere ed il ristorante, che lavorano in sinergia per rispondere a tutte le esigenze in ambito wellness ed alimentazione.

Il ristorante è annoverato nella Guida Michelin nella categoria Bib Gourmand sia per la cucina che per la selezione di vini (nel 2014 sono 294 gli esercizi Bib Gourmand in tutta Italia, segnalati per la proposta di una cucina di qualità, spesso a carattere tipicamente regionale, con un menu completo a meno di 30 €).

A questi si affiancano le camere, tutte oggetto di restyling recente, e in particolare l'ecosuite l'Ontano, progettata e realizzata secondo criteri "green" e di "ospitalità diffusa" non tanto nell'accezione italiana di recupero di edifici esistenti, in campagna o in piccoli borghi, ma nella reinterpretazione in chiave di integrazione tra strutture e ambiente. La suite è costruita secondo il concept Green_Zero: racchiusa in guscio eco-sostenibile è installata nel bosco, ma potrebbe essere in riva al mare, in piena campagna o ovunque il territorio lo consenta.

Su una tradizione di ospitalità familiare, contesto in cui è cresciuta la proprietà, si innestano competenze specifiche sviluppate dal management sui temi portanti della value proposition - competenze in ambito dieta/benessere affinate attraverso studi specialistici in dietologia, competenze in ambito sportivo e in ambito food&wine. Competenze che qualificano l'offerta e contribuiscono in maniera determinante alla creazione di valore, sono la risorsa chiave per offrire al cliente supporto e consulenza per vivere un'esperienza di rigenerazione e benessere.

KEY ACTIVITIES

L'attuale gestione si è concentrata su un investimento in sviluppo e innovazione del prodotto, approccio che, anche durante una congiuntura economica sfavorevole, ha garantito una crescita del business: innovazione a livello strutturale e per quanto riguarda l'esperienza offerta al cliente.

Nel primo caso è stata rilevante l'attività di progettazione delle nuove camere, in collaborazione con professionisti del settore; progettazione verde integrata scelta non per questioni di trend ma in linea con la rivisitata value proposition (curato in questo senso sia il progetto "visibile" che quello invisibile al cliente). L'attività di business development continua in questa direzione.

Data la particolare vicinanza in termini di interessi condivisi tra produttore e cliente, tanto da poter parlare di *prosumer*, è fondamentale, e naturale, l'aggiornamento sulle novità e i trend del settore ed il contatto con il target di riferimento anche attraverso la partecipazione alle communities specifiche, in modo da curare costantemente il menu e arricchire l'offerta anche di attività collaterali sul territorio.

KEY PARTNERS

Il ristorante Ai Cadelach fa parte del circuito Dieta gift (sono solo 16 i ristoranti Dieta Gift nel nord Italia).

Secondo rapporto rilevante è con lo studio di architettura che si è occupato della progettazione e degli interventi di rinnovamento della struttura in ottica “green”.

La struttura collabora inoltre attivamente con la Provincia di Treviso, aderisce al consorzio Marcatreviso ed è membro del Club di prodotto “Treviso la provincia dello sport”. Le strutture aderenti Club di Prodotto garantiscono una serie di servizi espressamente pensati per soddisfare gli ospiti che intendono trascorrere una vacanza sportiva nella provincia di Treviso. Qualsiasi sport si intenda praticare, dal ciclismo al trekking, dal volo libero alla canoa, sia come agonisti che come semplici escursionisti, si trovano interlocutori preparati che condividono con gli ospiti l’amore per lo sport e per la vita all’aria aperta. Gli standard del club prevedono:

- flessibilità negli orari dei pasti (senza extra aggiuntivi richiesti)
- possibilità di avere a disposizione un buffet freddo extra orario
- disponibilità in camera o negli spazi comuni di bibite energetiche, acqua e prodotti energetici
- palestra/centro fitness interno oppure esterno convenzionato
- bilancia a disposizione per misurare il peso corporeo
- mobiletto automedicazione
- late check-out
- colazione abbondante
- deposito bici sicuro e/o possibilità di portare la bici in camera
- angolo officina e/o convenzione con meccanico
- riviste e libri a tema³

Come previsto anche dal regolamento del club, il completamento dell’offerta con un range di attività sportive è possibile attraverso la collaborazione con alcuni partner locali specializzati nel noleggio di attrezzatura (noleggio biciclette, aeroclub,..).

Ai Cadelach intrattiene rapporti anche con aziende locali che sposano gli stessi progetti e portano avanti obiettivi comuni facendone un punto di riferimento nel settore.

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

Le voci di costo principali sono rappresentate dal personale e dall’acquisto delle materie prime necessarie allo svolgimento, in particolare, dell’attività di ristorazione al quale afferisce anche la maggior parte del personale (circa il 60%). Per ciò che concerne i ricavi, le entrate sono equamente distribuite tra hotel e ristorante ciò includendo nell’attività di accoglienza anche il centro benessere e alla voce ristorazione anche l’organizzazione di eventi.

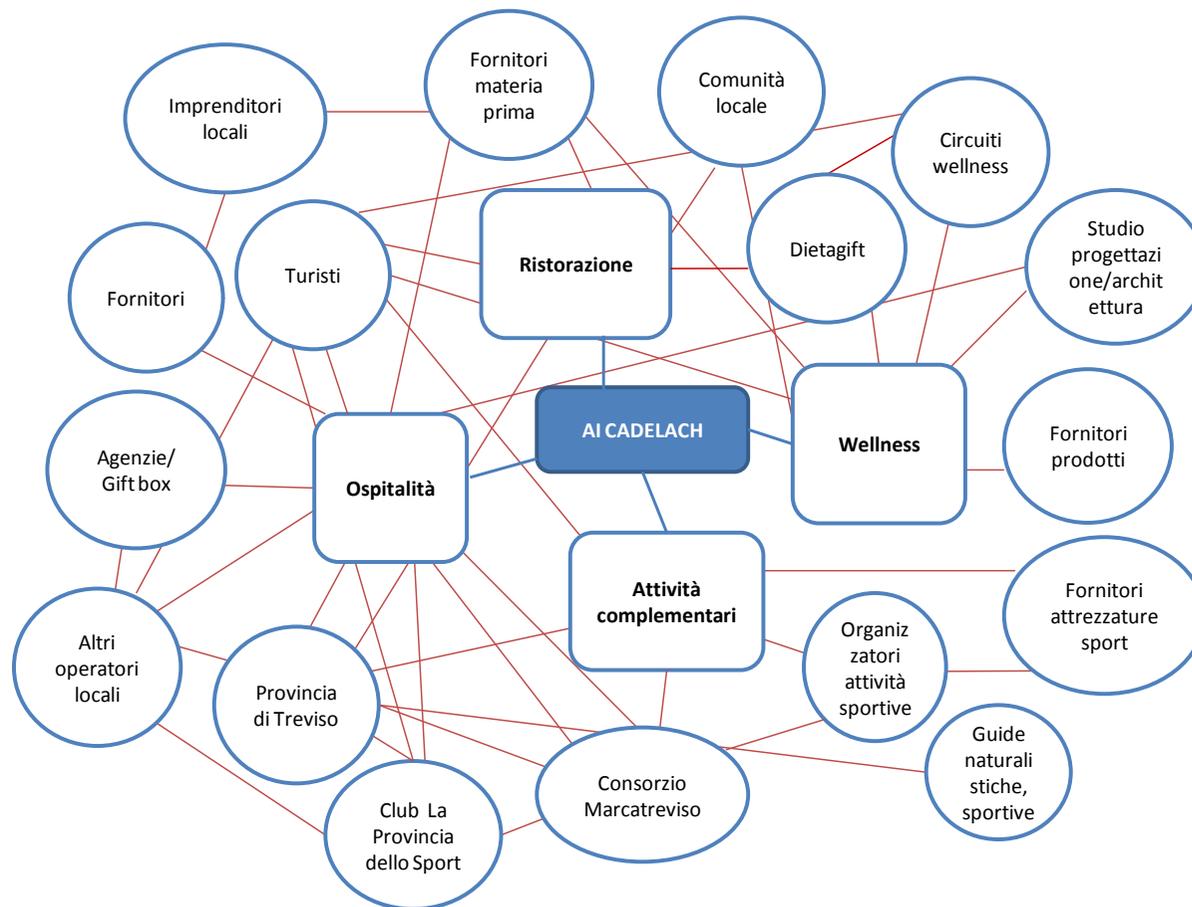
³ <http://clubsport.marcatreviso.it/sport-hotel.html>



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

Costellazione del valore – Ai Cadelach



3.8.2. COSTELLAZIONE DEL VALORE

La costellazione del valore dell'azienda mette in luce l'articolazione per aree di attività e come, attraverso collaborazioni chiave, l'approccio al benessere nel senso più ampio investa sia gli aspetti strutturali che del servizio. Nel primo caso Ai Cadelach beneficia del rapporto con studi di architettura specializzati in interventi che rispettano da un lato canoni di sostenibilità ambientale e, dall'altro, vanno incontro alle esigenze di una specifica tipologia di clientela, nel secondo della collaborazione con il circuito Dietagift che complementa le competenze specializzate in nutrizione. Infine è consolidato il rapporto con gli enti locali e le realtà associazionistiche imprenditoriali e con altri operatori sul territorio (guide, ecc.), a cui Ai Cadelach partecipa attivamente e con cui lo scambio è concreto sia sul fronte della formazione/aggiornamento e dell'investimento in innovazione, sia indirettamente nel supporto all'ampliamento della reciproca rete di contatti, nella capacità di fornire una vasta gamma di attività al cliente per arricchire e personalizzare la sua esperienza (elemento che non si incontra frequentemente nell'ambito delle strutture single unit in contesti simili).

3.8.3. FOCUS SU COMPETENZE E FORMAZIONE

Le competenze tecniche che rendono efficace la proposta consulenziale in ambito nutrizione/benessere/sport caratterizzano l'offerta dei Cadelach. A queste si affiancano competenze trasversali che, a supporto di un particolare stile di accoglienza, professionale e discreto ma non eccessivamente formale, hanno permesso di fidelizzare sia una clientela business che leisure esigente e attenta al dettaglio. Data la specificità del target, anche la ricerca e formazione del personale si orienta verso figure da un lato con conoscenze tecniche (ad esempio per quanto riguarda il centro benessere, l'estetista deve essere, oltre che esperta, in grado di portare alla struttura alcuni elementi di innovazione che ne migliorino/amplino o differenzino l'offerta) e, dall'altro, che siano in grado di rapportarsi con il cliente, comprenderne o anticiparne le esigenze e proporre i prodotti, trattamenti e attività più adeguati.

Altro esempio è rappresentato dalla posizione di addetto alla gestione della commercializzazione del prodotto e dei canali distributivi per la quale si è scelto di reclutare una figura che provenisse già dal mondo dell'intermediazione e non di inserire un junior da formare.

Pur di piccole dimensioni, il management di Ai Cadelach ha scelto di investire nella formalizzazione dei processi aziendali rendendo partecipe il personale direttamente coinvolto. Questo non solo ai fini di una più efficiente gestione e di un maggior controllo dei costi ma anche della diffusione a tutti i livelli di informazioni chiave per l'azienda. L'obiettivo è di creare una cultura aziendale condivisa affinché lo staff lavori verso un obiettivo comune, consapevole del proprio impatto sull'organizzazione e sul risultato finale.

Elemento connotante la cultura dell'azienda è anche lo stimolo a fare rete, a partecipare alle iniziative di consorzi e associazioni, a conoscere il territorio e le realtà produttive, ai fini sia di un miglior servizio al cliente sia dell'ampliamento del network di contatti utili per eventuali collaborazioni e allo sviluppo del business. Parallelamente

viene stimolata la partecipazione a iniziative di formazione organizzate esternamente all'azienda, ad esempio dall'ente pubblico di riferimento, la provincia di Treviso.

3.9. STORIA BANDITA

L'idea di Storia Bandita nasce alla fine degli anni '90 come progetto collegato a quello del Volo dell'Angelo nell'ambito di un circuito di tre attrattori concentrato nelle aree interne della regione Basilicata e con connotazioni di Parco storico-ambientale. Il circuito includeva all'inizio la Città dell'Utopia (Campomaggiore), il Volo dell'Angelo (Castelmezzano-Pietrapetrosa) e la Storia Bandita, un cinespettacolo che trova la sua "casa" nel Parco della Grancia, che si estende su circa 50 ettari della foresta demaniale Grancia nei pressi del comune di Brindisi Montagna.

Nel corso del tempo, anche per questioni connesse alle modalità di gestione di questi attrattori, i cammini di Storia bandita e Volo dell'Angelo si sono separati, per cui ad oggi è difficile coglierne la sinergia. In realtà, le due idee nascono in modo simile, nell'ambito di un progetto sul Programma Leader del '97-99 che prendeva in considerazione alcuni casi di successo internazionali per poi cercare di adattarli alla specifica realtà lucana. Quindi, sia il Volo dell'Angelo che la Storia Bandita sono declinazioni locali di "format" internazionali. Per il Volo dell'Angelo l'ispirazione viene dai Pirenei e per storia bandita dalla Vandea e dal parco di Puy du Fou in particolare.

Quello che offre attualmente Storia bandita è un cinespettacolo in un'area di 4km all'interno del parco della Grancia che prevede suoni, luci, proiezioni (fino a 24 m sul lato della montagna), colonna sonora e voci narranti e la presenza di attori e figuranti.

Nel'arco dell'ultima stagione estiva si sono svolte circa 120 performance, per un totale di 120.000 spettatori paganti, cui si aggiungono i visitatori delle attività e gli spettacoli collaterali o di altri eventi ospitati nel Parco (es. 15-20.0000 visitatori delle Giornate Medievali)

3.9.1. MODELLO DI BUSINESS: VALORIZZAZIONE E CREAZIONE DEL VALORE

Il Parco della Grancia, così come il Volo, sono delle attività svolte in partnership pubblico-private. Le modalità di collaborazione, negli anni, sono state di tipo molto diverso. L'idea iniziale era spinta da un gruppo di imprenditori e da alcuni comuni, non a livello regionale, anche se poi la regione ha contribuito a vari livelli e tutt'ora è coinvolta nella manutenzione e in altri aspetti.

Inizialmente era stato creato anche un partenariato con il caso "best practice" di Puy du Fou, in modo da far lavorare il direttore artistico di quel "cinespettacolo" in Basilicata con **maestranze locali** per sviluppare lo "spettacolo". Per identificare un luogo che avesse caratteristiche adatte anche da un punto di vista turistico e del visitatore e adattare il prodotto era stato consultato anche Franco Rosso.

L'investimento iniziale per la creazione e messa a punto del cinespettacolo e quello, iniziale e poi continuativo, di manutenzione del Parco (dal 2000 parco storico rurale) hanno portato il settore pubblico ad investire per diversi anni in modo continuativo.

Lo schema successivo presenta il modello di business PPP (partnership pubblico-private) di storia bandita, a partire dal framework dei business model 3P (Hedman et al., 2008)

CUSTOMER SEGMENTS

I destinatari del progetto di valorizzazione territoriale sono principalmente, da un lato, i turisti che lo spettacolo si propone di attrarre e, dall'altro, la popolazione e gli operatori economici privati del territorio, sia per le opportunità di crescita offerte dal progetto ma anche per l'accrescimento della conoscenza e della consapevolezza delle proprie tradizioni locali. Da un punto di vista turistico, il progetto è stato in grado di far registrare un certo numero di presenze: 200.000 nei primi 6 anni per poi assestarsi su 25-30mila visitatori/anno.

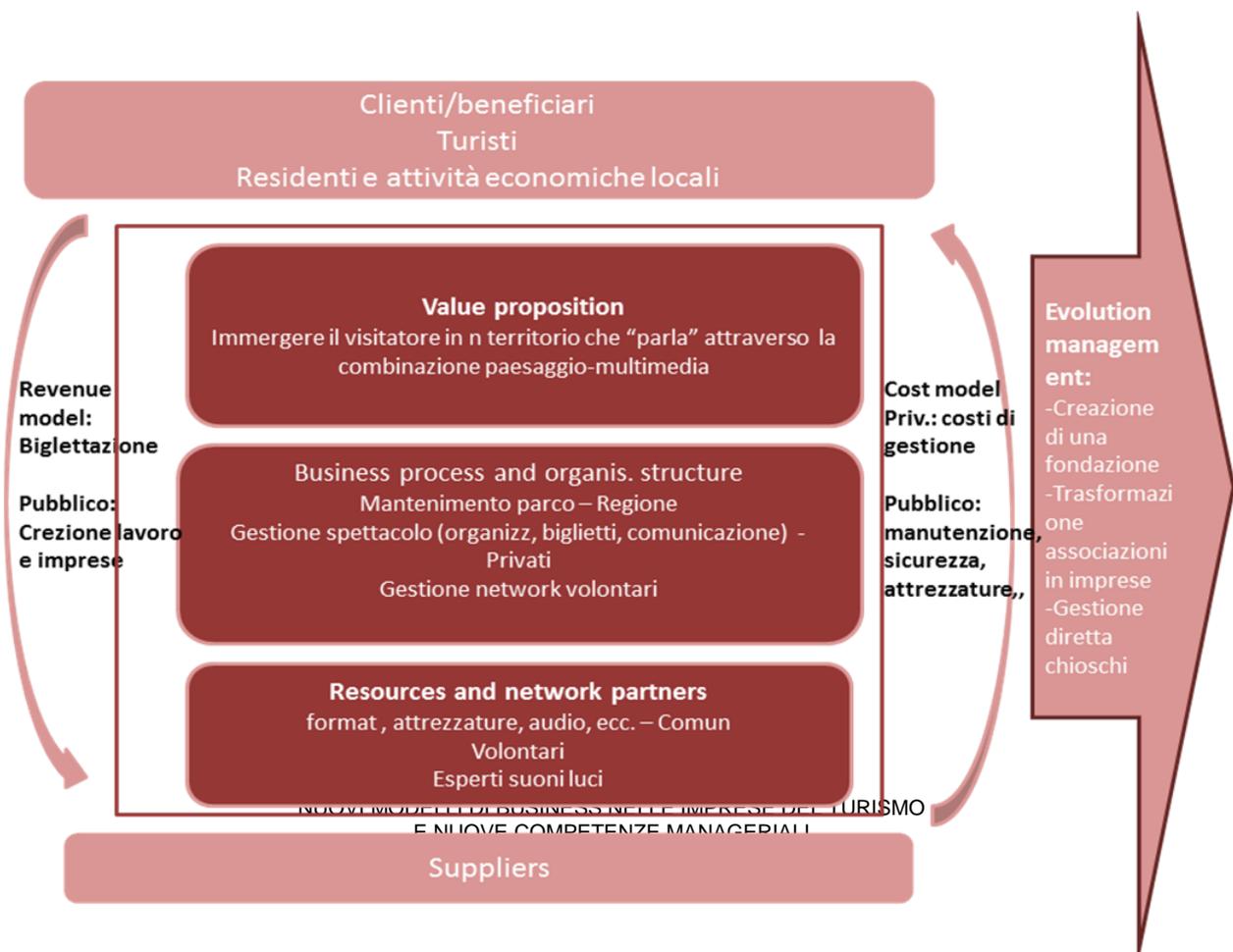
VALUE PROPOSITION

Il concept di Storia bandita è quello di costruire un luogo di eccellenza in cui ritrovare gli elementi forti, simbolici ed evocativi del mondo rurale lucano, divenendo al tempo stesso una vetrina dei prodotti artigianali, agroalimentari e delle tradizioni locali.

Lo spettacolo è rappresentativo della cultura materiale e immateriale che, facendo leva sul Cinespettacolo "la Storia bandita", valorizza la memoria storica, l'identità culturale e l'ambiente naturale. La storia bandita è una rappresentazione di teatro popolare che utilizza tecnologie particolarmente avanzate delle luci e del suono.

Il format originale estero è stato infatti declinato su una storia e delle specificità locali: per Storia bandita il tema dei "briganti" e delle contraddizioni del risorgimento italiano a livello territoriale, per il Volo dell'Angelo la leggenda "Vito ballava con le streghe".

Storia bandita, come il Vollo dell'angelo, ha inoltre la caratteristica di avere il contesto e il territorio come co-protagonisti. Il territorio diventa esso stesso un set, senza la necessità di creare dei set completamente artificiali. Nel caso di Storia Bandita, questo ha richiesto l'identificazione di luoghi specifici che meglio si adattavano all'idea (poi identificati nella zona di Brindisi Montagna) così come la raccolta e la traduzione in una narrativa unica dei racconti orali sul brigantaggio in Basilicata. In sostanza, Storia Bandita attrezza il territorio come se fosse un set,



mantenendolo però con le sue caratteristiche ambientali e facendolo divenire un “parco” di tipo storico-ambientale.

La formula innovativa adottata si basa su un ibrido di paesaggio storico, arte, cultura, spettacolo e nuove tecnologie che si concentra su una vasta area come grande attrattore. Gli elementi distintivi che rendono il progetto innovativo sono da ricercare principalmente nei seguenti aspetti:

- nuovi modelli di fruizione del patrimonio ambientale e culturale;
- coinvolgimento degli attori locali, attraverso incontri, pubblicazioni, manifestazioni, workshop.

Oltre al cinespettacolo nel parco sono presenti anche itinerari e percorsi legati al mondo rurale in cui vengono rappresentati antichi mestieri e sono presenti personaggi in costume ed artisti di strada.

La realizzazione dell’evento si basa quindi su diversi elementi di creazione di valore tra cui ad esempio:

- rappresentazioni nel periodo estivo (luglio-settembre) solitamente nei fine settimana (in particolare, il Cinespettacolo “La storia bandita”);
- spettacoli di falconeria in cui si racconta l’antica pratica dei rapaci facendo ripercorrere al visitatore il sentiero dei rapaci in cui si evoca l’epoca federiciana;
- concerti di musica popolare;
- visite guidate ed animate del centro storico.

Dal 2012 il parco è aperto dalle 10 del mattino e agli ospiti viene inoltre offerta la possibilità di provare la ristorazione tipica lucana e conoscere i prodotti dell’artigianato locale nel borgo di Brindisi di Montagna, creando quindi sinergia tra parco e comune, in un’atmosfera tipica di fine ‘800 con animazione, teatro di strada e musica all’aperto.

Il parco ospita inoltre altri eventi musicali e, per un periodo, è stato sede di un altro spettacolo dedicato alla figura di Federico II.

Si è cercato quindi di diversificare l’offerta e di individuare anche delle diverse modalità di fruizione in modo da offrire al visitatore la possibilità di fruire degli eventi e delle iniziative in base a diverse opzioni di ingresso (es. biglietto cumulato, biglietto unico).

Negli ultimi anni, inoltre, Storia bandita va in scena anche in caso di pioggia

BUSINESS PROCESS AND ORGANISATION STRUCTURE

Il progetto “Il Parco della Grancia” è stato promosso dalla società consortile pubblico-privata (a maggioranza pubblica) Piani e Programmi di Azione Locale (P.A.L.) di cui facevano parte la Territorio Formazione S.a.s., Confederazione Italiana Agricoltura (Basilicata), la Comunità Montana Alto Basento e i Comuni di Avigliano, Brindisi Montagna, Filiano, Pietragalla, Pignola e Vaglio di Basilicata, il GAL Alto Basento (33%). L’iniziativa ha poi registrato nuove adesioni, come ad esempio l’Amministrazione Provinciale di Potenza. Questo il gruppo, poi sostenuto anche da Camera di Commercio di Potenza, in cui le attività di gestione facevano capo agli enti privati.

La Regione Basilicata ha sostenuto l’iniziativa e la riconosce come uno dei capisaldi per lo sviluppo delle aree rurali. I programmi Leader II e POR Basilicata (con il PIT “Alto Basento”) hanno in particolare finanziato all’inizio il progetto.

All'inizio degli anni 2000 si apre una nuova fase: la gestione del Parco e del cinespettacolo passano interamente in mani pubbliche, con effetti di medio termine rischiosi per il proseguimento dell'iniziativa. Il pubblico infatti fatica a gestire Parco e spettacolo in modo efficiente e a tenere sotto controllo i costi di fornitura, mettendo in difficoltà l'attrazione.

Nel 2012 si apre una terza fase: il Comune di Brindisi di Montagna acquisisce, utilizzando 1.900.000 € di proventi delle royalties petrolifere, know how, costumi e attrezzature del cinespettacolo e la costituzione dell'associazione "Grancia sviluppo", formata a sua volta, da quattro realtà associative, ossia: Gli amici del parco della Grancia, Botteghe invisibili, Protezione civile e Pro loco di Brindisi di Montagna.

La manutenzione del Parco è effettuata con fondi regionali e del Comune, soprattutto tramite trasferimenti regionali su fondi POR FESR, ecc., anche se il contributo regionale si va riducendo. Il Comune si occupa di mantenere impiantistica, montaggio e smontaggio, scenografia, luci, audio, pulizia, costumi e attrezzature di scena, oltre che della sicurezza (vigili del fuoco, ambulanze, ecc.). La gestione degli spettacoli, la programmazione e la gestione degli eventi collaterali, la bigliettazione, comunicazione, ecc. sono affidati ad una società di gestione, che non riceve alcun contributo pubblico.

Per la realizzazione del cinespettacolo, ci si avvale di un network di volontari come figuranti. I volontari che partecipano all'iniziativa sono oltre 450.

RESOURCES E NETWORK PARTNERS

Una delle risorse chiave del progetto sono i volontari. Attraverso due associazioni, oltre 450 volontari contribuiscono di fatto alla realizzazione dell'iniziativa, avendo altresì la possibilità di rivivere i valori della propria terra interpretandoli. Da un punto di vista economico-finanziario, come già discusso, la storia bandita ha avuto la possibilità di beneficiare dei finanziamenti derivanti dai fondi Leader II e POR Basilicata. Inizialmente vi erano contributi di copertura dei costi di gestione, ma nell'ultimo assetto della partnership la gestione deve mantenersi autonomamente.

Altra risorsa chiave è il format, che include la narrazione, colonna sonora, costumi, ecc. che è attualmente proprietà del Comune di Brindisi.

Fondamentali per la realizzazione dello spettacolo i partner e fornitori che gestiscono suono, luci, attrezzature, visto che il cinespettacolo usa 500 proiettori, 200 casse idiffusione, uno schermo ad acqua con proiezioni cinematografiche, effetti pirotecnici.

Altro elemento fondamentale dell'infrastruttura, oltre ai 50h del parco in sé, di proprietà della Comunità Alto Basento, sono 3 anfiteatri di cui uno da 5.000 spettatori, oltre alle attrezzature sanitarie.

COST STRUCTURE & REVENUE MODEL

Nel periodo 1994-2004, gli investimenti pubblici per il parco hanno superato i 6 milioni di euro, necessari per creazione da 0 dello spettacolo. Come visto, rimangono a carico pubblico diversi costi di manutenzione ma anche di

impiantistica. Il solo taglio dell'erba, considerata l'ampiezza dell'area, pesa per 15.000 € sul bilancio comunale. Nel complesso i costi di manutenzione ordinaria arrivano a 50-60.000€.

Tab.2 – Investimenti pubblici per il Parco (periodo 1994-2004)*

Tipologia	Euro
Leader II per il Parco (incluso cofinanziamento Comunità montana)	3.270.000
Fondi POR e fondi Comunità Montana per la montagna	2.215.600
Fondi PIT	774.685

Fonte: Formez, Parco Storico la Grancia, 2006.

Per quanto concerne il fatturato, nell'assetto attuale in cui la gestione non è pubblica, quello dei privati deriva principalmente dalla bigliettazione: negli anni successivi alla creazione dello spettacolo, il settore pubblico ha contribuito anche alla gestione, ma attualmente non sono previsti contributi di questo tipo, e anche i costi di gestione sono in capo interamente alla società che gestisce il cinespettacolo e le attività collaterali, sebbene alcuni elementi (es. trasporto dei figuranti) siano ancora in capo al comune.

I soli costi di gestione, che negli ultimi anni, grazie alla gestione delle associazioni, si sono ridotti anche fino a 2/3 rispetto agli anni di gestione pubblica, rimangono comunque consistenti, vista la complessità organizzativa, e la bigliettazione necessiterebbe di essere integrata da altre entrate per garantire la completa autonomia gestionale (si veda sezione Evolution management)

Dal punto di vista pubblico, i ritorni riguardano principalmente il recupero e la valorizzazione dell'identità culturale dell'area, la promozione del territorio, la stimolazione del tessuto imprenditoriale, opportunità di business, il miglioramento della fruibilità del territorio. Il parco ha dato vista ad imprese nel settore audio-vido, ma anche della sicurezza del territori (quest'ultima ha 30 dipendenti).

Molteplici attività commerciali e culturali sono state promosse all'interno del parco e significativi benefici indiretti hanno riguardato le strutture ricettive e di ristorazione dell'area. Circa 40 famiglie si sostengono con redditi che derivano direttamente dal cinespettacolo, mentre con l'indotto circa 1/3 del reddito a livello territoriale è legato alla presenza del cinespettacolo (Comune di Brindisi di Montagna).

Da un punto di vista turistico sono nati inoltre diversi B&B, fattorie didattiche e agriturismi (produzione miele) e piccole iniziative nell'arco di circa 60km dal parco: non molto numerose, ma, considerato il contesto, si possono ritenere già un successo. Inoltre, sono state create opportunità di reddito per agenzie di promozione turistica, di pubblicità, nel campo editoriale, della sartoria e dello spettacolo. Tramite il sito del parco sono stati prenotati 3.500 pernottamenti in un anno.

Occorre altresì rilevare il contributo che offre all'immagine della Basilicata turistica proponendo un modello di "Parco storico rurale" e un format artistico originale.

EVOLUTION MANAGEMENT

La motivazione generale del progetto risiedeva nella valorizzazione delle risorse ambientali, della memoria storica e della cultura materiale del mondo rurale attraverso la realizzazione di attività culturali, contribuendo in questo modo allo sviluppo di una vasta area rurale. Si intendeva in particolare, promuovere un fattore culturale di elevate capacità evocative e suggestive attraverso la rivitalizzazione delle risorse rurali, ambientali-naturalistiche e culturali, il rilancio turistico dell'area, lo sviluppo dell'artigianato e del settore agroalimentare.

Per il prossimo sviluppo, l'idea è tornare al concept originario, re-inserendo il Parco Storico della Grancia nel network di iniziative di valorizzazione dei punti di eccellenza della Basilicata, come ad esempio le Dolomiti Lucane, il Castello di Lagopesole e i ritrovamenti archeologici di Serra di Vaglio. Il "Gran Percorso della civiltà rurale" è una iniziativa di valorizzazione dei beni storico-culturali, architettonici ed ambientali che ha visto la realizzazione di:

- un allestimento scenografico del "De arte venandi cum avibus", nel Castello Federiciano di Lagopesole;
- un allestimento scenografico del costume della civiltà contadina a Pignola;
- "Il volo dell'angelo".

Dal punto di vista della gestione e delle partnership pubblico private, la questione fondamentale è assicurare l'autonomia dell'attrattore. L'idea perseguita dal Comune di Brindisi di Montagna, è quella di creare una fondazione cui affidare la titolarità di diritti, attrezzature, costumi, colonna sonora, ecc. attualmente in possesso del comune e che consenta di mantenere un assetto della partnerships così articolato:

- Indirizzo pubblico
- Manutenzione del parco sostenuta da fondi pubblici
- Gestione affidata a privati e auto-sostenuta

Si vorrebbe inoltre trasformare l'attuale gruppo di associazioni che ha gestito lo spettacolo in impresa.

Per incrementare più l'autonomia del partner privato, il progetto può consentire la gestione diretta di tutte le attività di somministrazione alimentari e di altro tipo (ombrelli, giacche a vento, ecc.). Attualmente, infatti, i chioschi sono ceduti gratuitamente a imprese terza, ma la vendita di bevande e alimenti, considerati gli attuali flussi, consentirebbe al partner privato di raggiungere un fatturato di 110.000€ che lo renderebbe completamente autosufficiente.

E' inoltre in progetto la risistemazione di un monastero certosino che potrà ospitare eventi anche al coperto e che potrà agire in sinergia con il parco sia per offrire pernottamento sia per l'organizzazione di eventi come matrimoni e banchetti.

3.9.2. FOCUS SULLE COMPETENZE CREATE

Le competenze tecniche acquisite negli anni nei diversi settori dall'illuminotecnica all'ingegneria del suono, dalla promozione di gruppi teatrali all'artigianato artistico e ai prodotti enogastronomici alla sicurezza hanno fatto della Grancia un laboratorio di professionalità e di micro imprese degne di rilievo.

In particolare, il trasferimento di expertise dalla Vandea e la necessità di adattare audio e video alle situazioni

territoriali hanno sviluppato delle competenze importanti a livello locale, che si sono tradotte nella creazione di imprese nell'ambito dell'industria creativa, le quali hanno sviluppato dei livelli tali di competenza tali da essere chiamate a lavorare in contesti internazionali.

3.10. ANFIBIA ECOTOURS

Anfibia Ecotours è una piccola società di servizi turistici nata dieci anni fa dall'idea di Marcello Usala, che ne è socio fondatore e amministratore. Anfibia Ecotours si occupa di promozione e sviluppo del cicloturismo e del turismo attivo in genere. La sede legale è a Bosa, un piccolo comune in provincia di Oristano caratterizzato principalmente da turismo balneare. La sede operativa si trova a Cagliari, in uno dei viali principali del capoluogo regionale.

Anfibia Ecotours è una **Società in nome collettivo (Snc)** ed è una **micro-impresa di 4 soci lavoratori** con competenze diverse.

- **Marcello Usala** - Laureato in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Sassari e specializzato in economia e gestione del turismo. Si occupa di consulenza e formazione per lo sviluppo del turismo attivo. Collabora stabilmente nell'organizzazione di vacanze attive. E' maestro di Mountain Bike della Federazione Ciclistica Italiana. Parla inglese e francese.
- **Simone Scalas** - Laureato in Economia e Commercio e specializzato in economia e gestione del turismo. All'attività di consulente affianca quella diretta sul campo, operando come accompagnatore free lance in Italia e all'estero per Tour Operator italiani e stranieri. Parla inglese, spagnolo e francese.
- **Raffaella Fiorentino** - Laureata in Lettere presso l'Università degli Studi di Torino e specializzata in economia e gestione del turismo. Ha esperienza pluriennale sia nell'industria della vacanza organizzata che nell'organizzazione di congressi e di eventi per hotel e importanti centri congressuali. Parla inglese e francese.
- **Sandro Mezzolani** - Specializzato in cartografia turistica (mappe urbane, carte geografiche, carte escursionistiche, carte tematiche) con oltre 160 cartografie sulla Sardegna. Esperto di Archeologia Industriale e Mineraria (con 12 pubblicazioni) e di beni archeologici tradizionali con numerose e innovative guide rivolte al settore turistico. Dal 2006 al 2009 ha ricoperto il ruolo Responsabile d'area del Parco Geominerario del Sarrabus-Gerrei.

3.10.1. BUSINESS MODEL CANVAS

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Amministrazioni locali Tour operator italiani e stranieri Community ASD	Mantenimento delle relazioni Promozione Formazione Sardinia Gran Tour: programmazione	<ul style="list-style-type: none"> - la progettazione e la realizzazione di itinerari escursionistici e di cicloturismo per gli enti territoriali; - la creazione di pacchetti legati al Turismo Attivo e al Cicloturismo per tour operator italiani e stranieri; - l'effettuazione di rilievi e mappature del territorio, anche funzionali alla redazione di manuali e guide. Sardinia Gran Tour: creazione e vendita pacchetti turistici legati al cicloturismo	Internet Partnership legate alla visione comune Channels Canale diretto	Amministrazioni locali Agenzie regionali Enti forestali Consorzi Tour operator Editori Sardinia Gran Tour: Tour operator Turisti
Cost Structure Costi gestionali e amministrativi Costi gestionali		Revenue Streams 60% da enti pubblici 40% da tour operator Sardinia Gran Tour: tour operator e clienti diretti		

VALUE PROPOSITION

E' proprio dalla differenziazione delle competenze dei suoi componenti, e dalle diverse esperienze professionali pregresse, che Anfibia Ecotours crea valore per i propri clienti.

Anfibia Ecotours si propone infatti come società di servizi B2B, che fornisce strumenti concreti di sviluppo del Turismo Attivo dedicati a enti pubblici e operatori turistici.

Tali strumenti possono essere:

- la progettazione e la realizzazione di itinerari escursionistici e di cicloturismo per gli enti territoriali;
- la creazione di pacchetti legati al Turismo Attivo e al Cicloturismo per tour operator italiani e stranieri;
- l'effettuazione di rilievi e mappature del territorio, anche funzionali alla redazione di manuali e guide.

La specializzazione a 360° su una particolare tipologia di turismo - il turismo attivo (in particolare il cicloturismo) – combinata con un'offerta personalizzata sulle esigenze dei clienti, fanno sì che Anfibia Ecotours sia diventata un punto di riferimento per il territorio sardo, estendendo la propria area di influenza anche al di fuori dei confini regionali.

L'esperienza acquisita negli anni ha portato Anfibia Ecotours ad ampliare, nel 2014, la propria attività. È nato infatti Sardinia Gran Tour, ramo dell'attività di Anfibia, che si occupa di tour organizing. Questo branch si propone la vendita, sia a clientela privata che ad altri tour operator, di pacchetti tailor-made, strutturati sull'offerta di cicloturismo.

La scelta di focalizzarsi sul cicloturismo, sia con l'attività di supporto e assistenza alle amministrazioni pubbliche e alle imprese (ambito di Anfibia Ecotours) sia con il tour operating (ambito di Sardinia Gran Tour) si basa su due motivazioni:

- 1) rispetto ad altre discipline legate al Turismo Attivo (come ad esempio il trekking), il cicloturismo richiede una maggior assistenza in fase di organizzazione della vacanza, ossia una maggiore domanda di servizi turistici;
- 2) il cicloturismo è una tipologia di vacanza che riguarda segmenti di turisti più eterogenei, con richieste e capacità di spesa più diversificate: ciò permette di offrire prodotti diversi, compresi quelli con maggior valore aggiunto.

L'aspetto virtuoso di questo tipo di attività è che promuove una diffusione dell'economia sul territorio. La domanda di cicloturismo, infatti, richiede una spiccata mobilità, ossia il turista utilizza molteplici servizi turistici di diverse zone del territorio, in relazione all'itinerario cicloturistico percorso. Inoltre, proprio per la sua natura, il cicloturista è molto attento agli aspetti di protezione dell'ambiente e di riscoperta delle tradizioni locali. Ciò permette una distribuzione di ricchezza sulla destinazione, e specialmente in quelle strutture e per quei servizi gestiti dalla popolazione locale.

CUSTOMER SEGMENTS

Sebbene la tipologia di turismo di cui si occupa Anfibia Ecotours sia piuttosto specialistica (Turismo Attivo, con un focus prevalente sul cicloturismo), il ventaglio diversificato di attività proposte fa sì che il portafoglio clienti dell'impresa sia piuttosto ampio.

Relativamente alle imprese, il segmento principale è rappresentato dai **Tour Operator**, italiani e stranieri specializzati nel Turismo Green, nel Cicloturismo, nel Turismo Attivo, i quali si rivolgono ad Anfibia Ecotours principalmente per assistenza alla progettazione di tours in Sardegna e allo sviluppo delle destinazioni nell'offerta a catalogo, nonché per assistenza logistica sia per gruppi che per individuali.

In via secondaria, l'impresa ha avuto la possibilità, per particolari progetti, di vendere i suoi prodotti a **editori** di guide turistiche per il turismo attivo e il cicloturismo, che si sono rivolti ad Anfibia Ecotours per la fornitura di contenuti riguardanti il territorio della Sardegna.

Anfibia Ecotours è anche Expert Partner **Garmin** per la Sardegna.

Per quanto concerne le amministrazioni pubbliche, segmento principale sono gli **enti locali** di diverso livello, in primis la Regione Sardegna, ma anche Unioni di comuni e singoli Comuni che si rivolgono ad Anfibia Ecotours per la progettazione e la realizzazione di mappe escursionistiche e guide turistiche tematiche regionali, progettazione di itinerari cicloturistici, coordinamento logistico e attività sul territorio.

Vi sono poi **agenzie regionali** di promozione turistica, che si rivolgono ad Anfibia Ecotours per l'assistenza nell'organizzazione di seminari sulle tematiche del turismo attivo. Sardegna Promozione, l'agenzia governativa regionale della Sardegna per la Promozione del Turismo, si è rivolta a Anfibia Ecotours per l'organizzazione delle prime edizioni di BITAS, Borsa Internazionale del Turismo Attivo in Sardegna

Gli **enti forestali** si rivolgono ad Anfibia Ecotours per i rilievi GPS e l'elaborazione GIS della rete sentieristica regionale, mentre i **consorzi** si affidano a Anfibia Ecotours per la progettazione e la realizzazione di guide tematiche su cicloturismo e mountain bike.

La nuova attività di tour organizing, avviata sotto il marchio Sardinia Gran Tour, ha ampliato la clientela di Anfibia Ecotours. Anfibia vende ora anche pacchetti turistici, sia ad altri **tour operator e agenzie**, sia al **cliente finale**.

COMMUNICATION AND DISTRIBUTION CHANNELS

Per raggiungere la propria clientela, la scelta di Anfibia Ecotours è stata quella di focalizzarsi sul canale distributivo diretto.

Il contatto con i tour operator, sia per l'assistenza (in quello che è il core business dell'attività), sia nella vendita di pacchetti turistici (con riferimento al nuovo branch Sardinia Gran Tour), avviene grazie a Internet e alle varie attività promozionali attivabili attraverso il web.

Anche il turista, relativamente al ramo di attività di tour operating, è raggiunto direttamente tramite la rete (sito web, social, campagne pubblicitarie online, ecc).

L'impresa non utilizza intermediari e l'eventuale rivendita di suoi prodotti tramite altri tour operator o agenzie si configura come parte di un pacchetto turistico di terzi.

Anche il contatto con il settore pubblico avviene direttamente, grazie alla partecipazione, ad esempio, a progetti all'interno di POR (Programmi Operativi Regionali) finanziati dalla Commissione Europea per le Regioni Obiettivo 1, di cui la Regione Sardegna è beneficiaria.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Anfibia Ecotours ha creato un network esteso e flessibile di collaboratori e partner, nel quale i soggetti rivestono ruoli differenti e interscambiabili al proprio interno. La stessa Anfibia Ecotours può essere fornitore, partner, cliente, consulente, collaboratore a seconda della situazione (vedi costellazione valore). I clienti, in momenti differenti o in contemporanea per progetti diversi, possono essere anche partner e fornitori di Anfibia. Tutto ciò comporta che le relazioni con i propri clienti diventino talmente strette e personali da diventare uno dei punti di forza e di valore dell'azienda stessa.

Questa rete, che ha le caratteristiche di un network multiplex, è caratterizzata da un ampio raggio e da spiccata flessibilità e velocità di riconfigurazione. Non è determinata a priori o tramite accordi formali ed è basata su un insieme di rapporti e relazioni che si sviluppano a fronte di un interesse comune.

Attraverso Sardinia Grand Tour e pagine social connesse a Sardinia Gran Tour e alla stessa Anfibia (Instagrammers, ecc.) tiene contatti con una comunità di circa 10.000 persone.

L'elemento aggregante di questo network flessibile è il comune interesse per il Turismo Attivo (nello specifico il Cicloturismo) e per il territorio, in base al quale la "comunità" si riconosce.

KEY RESOURCES

- La prima risorsa chiave è il team, a partire dal suo titolare. Tra le competenze più importanti al fine della creazione del valore dell'attività si riconoscono:

- i diversi know-how dei singoli componenti dello staff, in parte acquisiti attraverso esperienze lavorative precedenti (esperienza nei rapporti con tour operator e turisti stranieri, competenze tecniche relativamente alla distribuzione online, conoscenza del mercato, conoscenza del territorio);
 - la creatività, elemento base per l'innovazione;
 - la passione per il progetto.
- Il secondo elemento chiave è rappresentato dalla specializzazione nel Turismo Attivo, partendo dal territorio regionale nel quale sono diventati un punto di riferimento, per poi espandersi anche ad altri territori (Corsica ad esempio).
- Un ulteriore risorsa è il network flessibile, in cui tutti gli attori cambiano ruolo a seconda del contesto di riferimento; tale rete si è creata nel corso delle esperienze precedenti dei membri del team e grazie a contatti personali connessi alla comune passione per turismo attivo e cicloturismo.

KEY ACTIVITIES

L'attività principale di Anfibia Ecotours è il mantenimento delle relazioni con il mercato, sia dal lato delle amministrazioni locali che degli altri operatori. L'impresa offre infatti una costante attività di supporto e assistenza agli altri operatori e agli enti pubblici, nell'ottica di costruzione di una stretta e proficua rete in cui tutti gli elementi ricevono un vantaggio. Per questo Anfibia ha supportato e supporta altri tour operator e agenzie di viaggio, sia italiani che stranieri, sia nella fase di avvio che in normali periodi, fornendo contenuti e attività.

Con riguardo agli enti pubblici, Anfibia è stata, ad esempio, partner creatore della BITAS, la Borsa Internazionale del Turismo Attivo in Sardegna.

Altra attività chiave è la promozione, che si traduce nella partecipazione a fiere di settore o a eventi e in una efficace presenza su Internet.

Importanti sono poi le attività di formazione, per proporre prodotti sempre in linea con le esigenze della clientela, nonché la programmazione turistica, con riferimento al branch Sardinia Gran Tour.

KEY PARTNERS

La spiccata flessibilità del network di cui fa parte Anfibia Ecotours rende l'elenco dei partner lungo e vario.

In relazione a progetti integrati di sviluppo turistico e territoriale (promossi, ad esempio, dall'Unione Europea), sono partner le amministrazioni locali, quali la Regione, le Province e i Comuni.

Anfibia Ecotours ha poi stretto relazioni con altri tour operator, sia italiani che stranieri, come l'inglese Skeddadle, il nord americano Ciclismo Classico, la Whole Foods, società alimentare texana che, con il marchio Whole Foods Travel mira a legare il cibo di un territorio con altre attività (e Anfibia Ecotours si propone come partner d'elezione in Sardegna).

Tali relazioni diventano ancora più profittevoli in relazione al nuovo ramo di attività Sardinia Gran Tour.

Un partner di rilevanza internazionale è Garmin, leader mondiale nella navigazione satellitare e nella tecnologia GPS, per il quale Anfibia Ecotours è Export Partner per la Sardegna.

Rilevante è poi il rapporto con le “community” di viaggi in bici e di turismo attivo. Anfibia Ecotours è presente su Facebook, su cui posta regolarmente e frequentemente le iniziative a cui collabora o che gestisce direttamente. La “community” può essere per Anfibia anche fucina di idee e di innovazione.

Anfibia Ecotours ha infine attivato delle sinergie molto vantaggiose con altre realtà, sia economiche che non. È stata infatti creata l'Associazione Sportiva Dilettantistica Anfibia Ecotours, improntata a finalità di promozione e diffusione dello sport e in particolare del ciclismo.

COST STRUCTURE & REVENUE STREAMS

Con riferimento al core business, la voce di costo a maggior incidenza è data dai costi di struttura (gestionali e amministrativi) e, secondariamente, da quelli legati alla promozione.

Relativamente al secondo ramo d'attività, il tour operator costruisce pacchetti personalizzati, assemblando i vari elementi del prodotto turistico in base a contratti di opzione. A parte quindi i costi di creazione dei pacchetti, preponderante per l'attività resta il costo della promozione, proprio per riuscire a far conoscere questa nuova realtà del mercato turistico.

I ricavi derivano per il 40% dai tour operator e per il 60% dalle attività svolte per o in partnership con enti pubblici (organizzazione eventi, cartografia, creazione itinerari, ecc.). Grazie al nuovo ramo di attività, dal 2014 si è assistito ad una diversificazione dei ricavi. Quelli derivanti dai tour operator sono distinguibili in:

- attività di supporto e assistenza
- vendita di pacchetti turistici

A ciò si aggiungono i ricavi derivanti dalla vendita diretta dei pacchetti ai turisti, ricavi ancora marginali proprio in relazione alla ancora breve vita dell'attività di tour organizing.

Fondamentale è risultata pertanto la preparazione in ambito sportivo, nonché la conoscenza del territorio; competenze queste che, tanto quanto le prime, se non di più, richiedono allenamento (e aggiornamento) costanti. I fondatori infatti vengono da precedenti esperienze presso un altro operatore (puro tour operator) sardo che si occupa di cicloturismo.

La fusione di queste competenze:

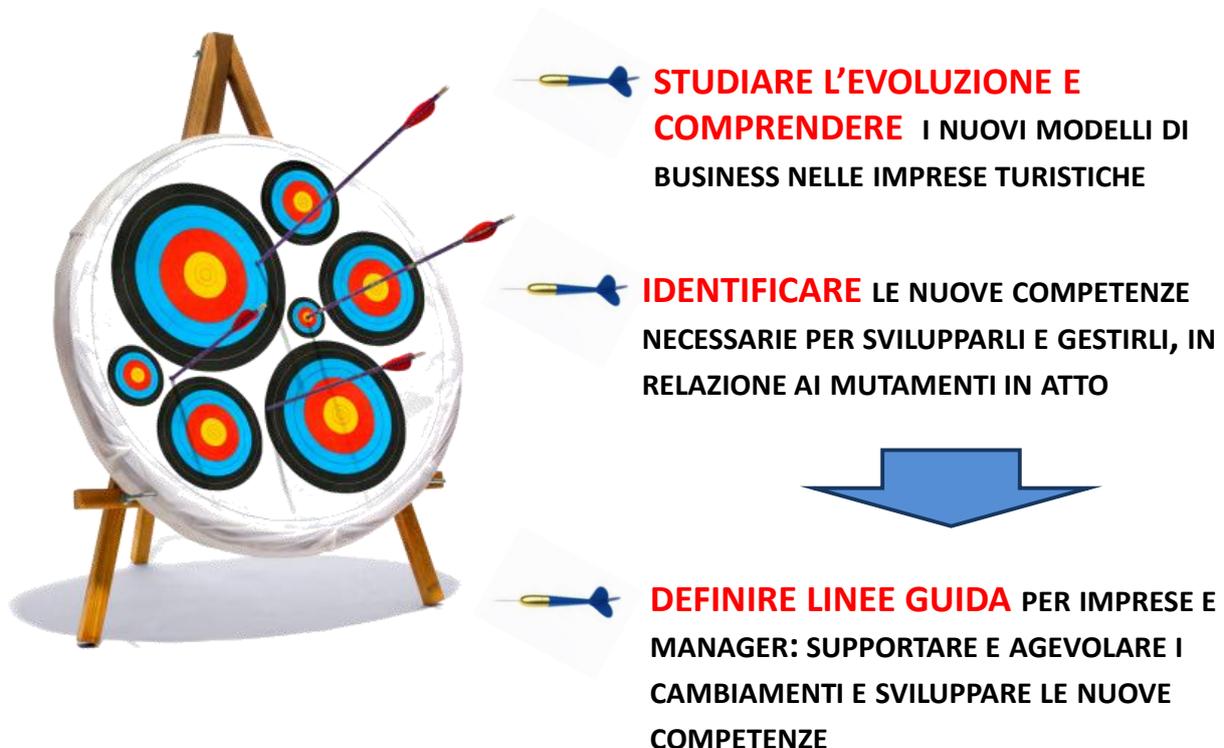
- ha creato l'idea imprenditoriale, nata dall'ibridazione tra prodotto turistico e sport;
- permette allo staff di Anfibia Ecotours di prendere parte a community di appassionati di cicloturismo, in cui è pratica comune che i singoli viaggiatori sviluppino itinerari che poi vengono condivisi e sistematizzati (e che possono diventare validi suggerimenti per Anfibia);
- permette di creare una rete di relazioni ampia, molto flessibile e poco formale, tenuta insieme da un interesse comune (il cicloturismo);
- pone l'impresa in una condizione di "produttore=consulente", creando valore sia verso i propri clienti (in quanto selezionatore di fornitori, che garantisce che tali operatori rispondano alle esigenze specifiche dei clienti o ne condividano i valori), che verso i propri fornitori (fornendo supporto specifico in termini di know-how tecnologico o di competenze tecniche sector specific).

4° PARTE: FASE II e III

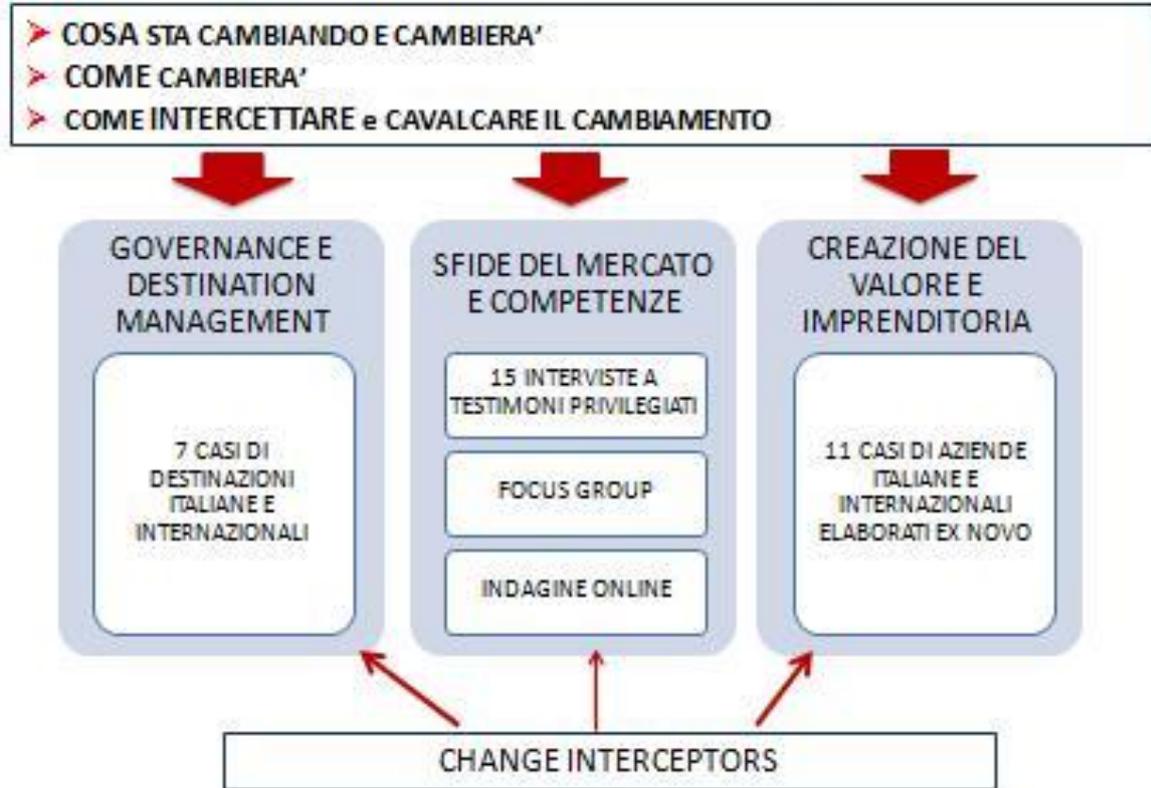
- Sintesi dei risultati

1. Introduzione: sintesi di obiettivi e steps delle fasi II e III

OBIETTIVI



STEPS DEL PROGETTO



I CASI

Ulteriori informazioni sui casi da cui sono emersi i risultati più utili ai fini di questa analisi si trovano nelle slide in appendice

DESTINAZIONI	Bouche du Rhône – Saga de la Cigale
	La Loire à Vélo
	Liverpool
	Spagna – re-branding
	Costa del Sól – turismo del golf
	Toscana
AZIENDE	Ai Cadelah
	Anfibia Ecotours
	Addio Pizzo Travel
	ACX - Adria Congrex
	Belmond
	Booking.com
	Fattorie Faggioli
	HnH Hotels
	Smartbox
	Village4 All
	Vita bandita- Parco della Grancia+Volo dell'Angelo

2. Le principali determinanti del cambiamento

I CAMBIAMENTI DA INTERCETTARE(I)



- 🕒 Network relationships - il “muro” tra interno ed esterno dell’organizzazione viene costantemente, anche se non consapevolmente, superato
 es. 4 anni fa alcuni membri dello staff di Ryanair attaccano, di loro iniziativa, un blogger/cliente via Twitter → la notizia si diffonde tramite canali social
- 🕒 Approccio anti-gerarchico: ampia possibilità di dialogare direttamente con personaggi famosi ed influenti (ex vice Presidenti USA, ministri, CEO, ecc.) → l’ordine gerarchico perde parte del suo ruolo
- 🕒 → Contaminazioni

Forze rilevate anche per altre industrie ma che impattano in modo ancora più dirompente nel turismo: settore ad alta intensità relazionale e, per natura, poco formale.

Staff #1 "You're an idiot and a liar! Fact is, you've opened one session then another and requested a page meant for a different session, you are so stupid you don't even know how you did it!"

Staff # 3 "Website is not perfect, life is not perfect.... If you would work in your pathetic life on such a big project in such a busy environment with so **little resources**, you would know that most important is to have usual user behaviour scenarios working rather than spending time on improbable and harmless things. We very well know about these anomalies, and unless it is not critical we are not going to sacrifice time to this."



I CAMBIAMENTI DA INTERCETTARE (II)

- ② Comunicazione e connettività ubiqua
- ② Co-evolution e co-creation: il cliente vuole essere parte del processo di creazione dei prodotti, proporre le proprie innovazioni, decidere quali prodotti debbono (o non) essere realizzati:
es. un movimento social è riuscito, tramite comunicazione virale e boicottaggio, a far rimettere in produzione il Winner Taco
- ② Culture, fandom, interculture e globalizzazione -> oltre ai mercati emergenti, ci sono segmenti generalmente non riconosciuti, estesi come nazioni, ma trasversali ad esse
es. Fandom di Harry Potter = due volte la popolazione dell'Olanda

Forze rilevate anche per altre industrie ma che impattano in modo ancora più dirompente nel turismo per la natura del prodotto

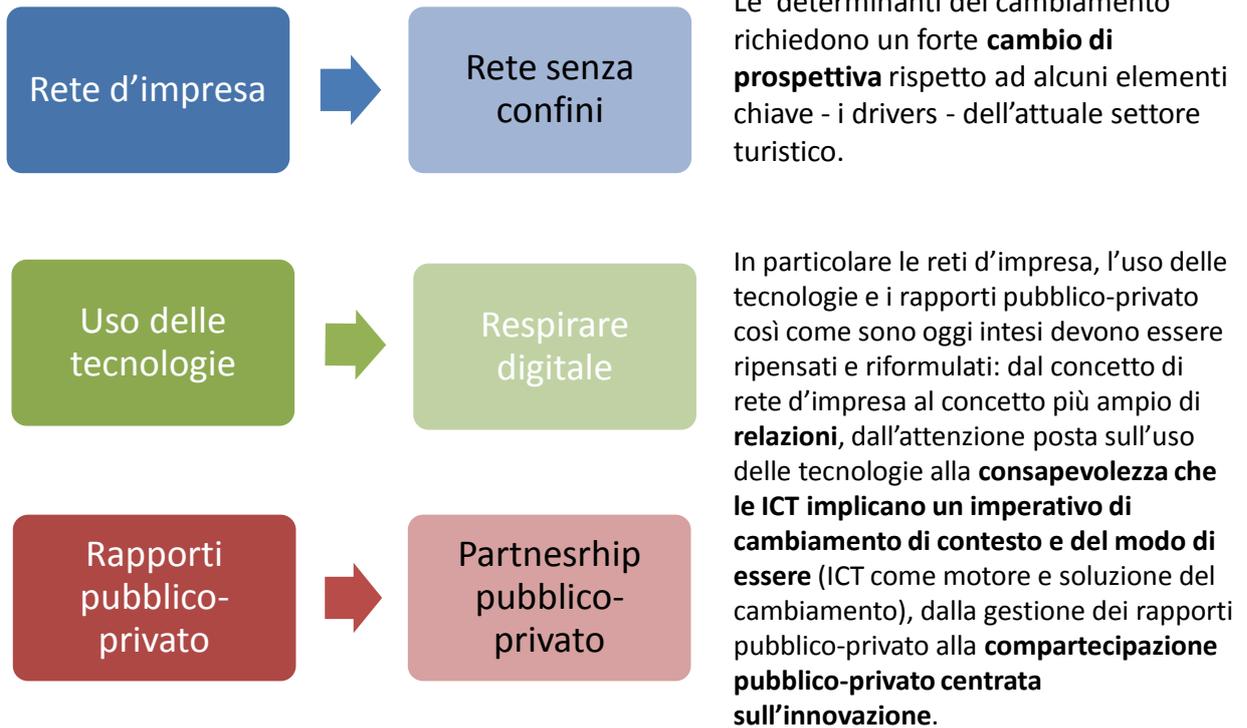


The image shows two screenshots of Facebook pages. The top screenshot is for the 'Harry Potter' page, with a red circle around the text 'Questo argomento piace a 39.197.134 persone'. The bottom screenshot is for the 'Ridateci il Winner Taco' page, with red circles around the text 'Ridateci il Winner Taco' and '13.787 "Mi piace"'. A red-bordered box on the left contains the following text:

N.B. La popolazione dei mercati emergenti è giovane e, specialmente quella a maggior reddito – e quindi possibilità di viaggio – è influenzata dalle stesse dinamiche e logiche

3. Gli impatti sui drivers strategici: reti d'impresa, uso ICT e rapporto pubblico-privato

L'IMPATTO SUI DRIVERS

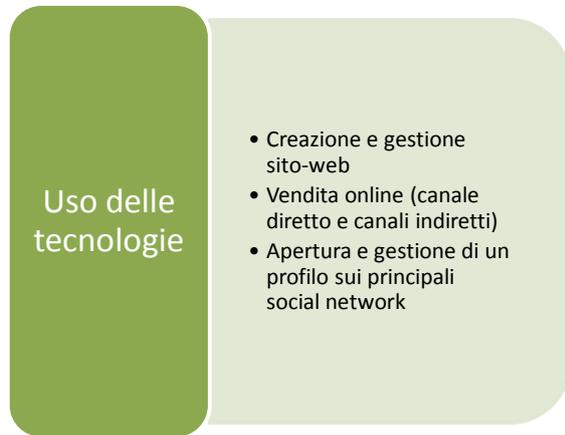


IL RIPENSAMENTO DEI DRIVERS

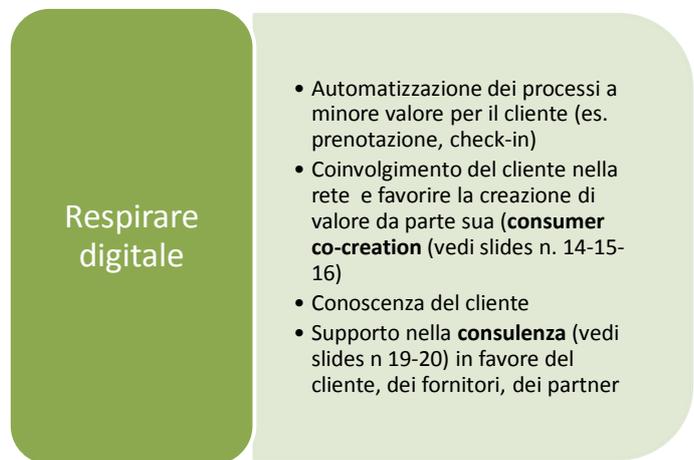


IL RIPENSAMENTO DEI DRIVERS

Generalmente è così ...



Nei casi di successo è così



IL RIPENSAMENTO DEI DRIVERS

Generalmente è così ...

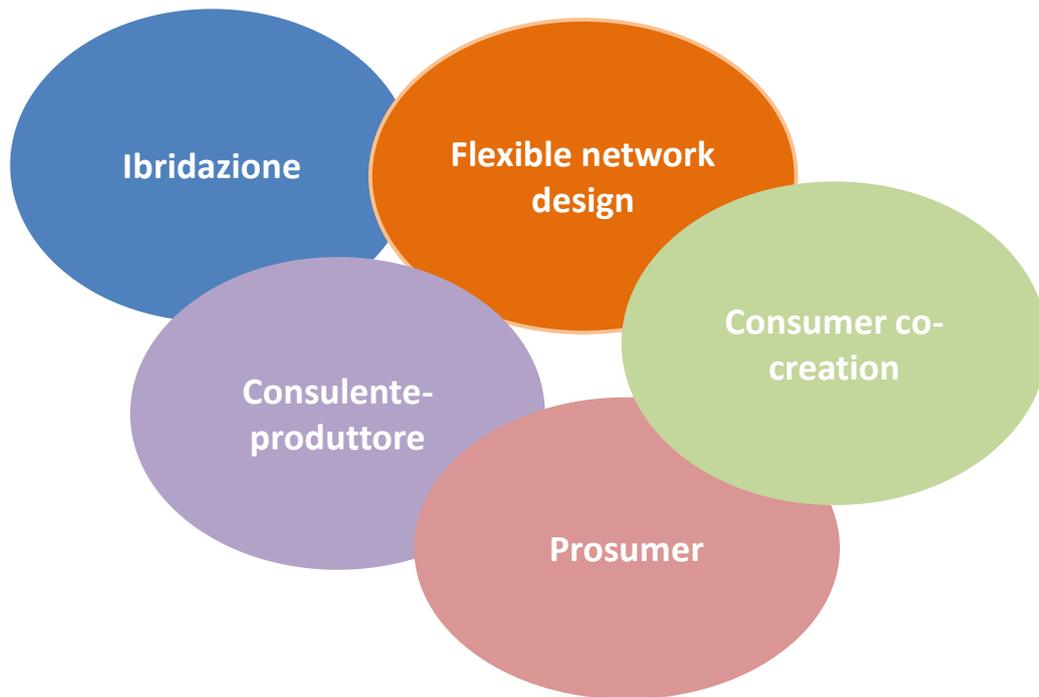


Nei casi di successo è così



4. I temi forti che emergono dall'analisi

I 5 TEMI FORTI



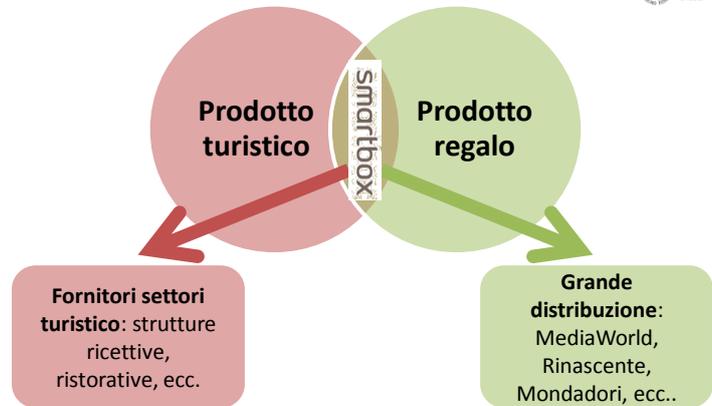
IBRIDAZIONE

- **Ibridazione:** combinazione degli elementi del turismo (prodotto, elementi del prodotto, fornitura, ecc.) con elementi distintivi di altri settori, frutto della fusione per l'appunto tra turismo e altri settori, quali la regalistica, l'agricoltura, l'industria creativa, lo sport, ecc.
- **Ibridazione** come elemento su cui si basa l'innovazione di prodotto e quindi l'elemento fondante del Mdb.
- Fenomeno comune al MdB di diversi casi, tanto di grandi dimensioni quanto di piccole e medie aziende.
- Tendenza rilevata anche da altri studi a livello europeo e che dal lato della domanda trova corrispondenza nell'affermarsi di un consumatore altrettanto ibrido.
- È la contaminazione del turismo con altri settori a favorire l'**innovazione di prodotto**, in forme che vanno dal **concept blending**, che implica l'accostamento e il mescolamento di valori e concetti afferenti a contesti differenti, alla ricombinazione **degli elementi caratteristici del prodotto turistico contaminati da quelli tipici di altri settori**. Ibridazione di prodotto porta a ibridare anche il MdB.
- L'ibridazione implica anche un **ibridazione** a livello di **competenze**.
- L'ibridazione delle competenze è tra l'altro spesso legata a una elevata **mobilità delle carriere** nel turismo non in senso verticale ma **orizzontale e anche in entrata da altri settori**, data la capacità delle persone con competenze "ibride" di adeguarsi più facilmente a differenti contesti.

IBRIDAZIONE – Un esempio

Smartbox – inventore e leader europeo nel mercato dei cofanetti regalo

- Il prodotto – ossia il gift box - è un **ibrido** tra il viaggio e il classico regalo (libro, scatola di cioccolatini, profumo, ecc.). **E' quindi una concezione innovativa, diversa ad esempio da quella del semplice buono regalo.**
- È un'idea regalo che dà la possibilità a chi lo riceve - il beneficiario - di scegliere tra diverse esperienze legate a una specifica tematica, quali un soggiorno in una struttura ricettiva, una cena, un'attività sportiva, ecc. Al tempo stesso conserva i caratteri emozionali del regalo.
- L'**ibridazione** è data dalla **fusione di alcuni elementi del prodotto turistico con** le caratteristiche tipiche del settore della **regalistica**. Questo porta ad avere da un lato la rete di fornitura turistica (strutture ricettive, ristorative, ecc.) e dall'altro la grande distribuzione (una rete distributiva diversa da quella tipica dei viaggi).



Ibridazione competenze: il fondatore, che ha un'esperienza nel retail ha stretto accordi con una AdV belga che tra l'altro offriva buoni regalo. Mentre alcuni membri dello staff hanno maturato esperienze nel settore turistico (es. tour operating), altri (ad esempio il CEO) vengono dal retail, dalle telecomunicazioni, ecc.

- Altri esempi:
- Fattorie Faggioli -> Turismo + Agricoltura
 - Anfibia Ecotours -> Turismo + Sport
 - Vita Bandita e Volo dell'Angelo -> Turismo + Industria creativa + Avventura+heritage+natura

CONSUMER CO-CREATION

- Il **consumatore vuole essere parte integrante della rete stessa dell'impresa ed è proprio il cliente a prendersi questo ruolo**. La sua **partecipazione alla creazione del valore** è di grado variabile: dal sostituirsi ad una parte di processo (organizzazione, certificazione della qualità, comunicazione, ecc.) al contribuire alla creazione di un nuovo prodotto o all'introduzione di un'innovazione.
- La consumer co-creation si lega al tema del **"trading up / trading down"**, per cui il turista, nel pianificare e organizzare il proprio viaggio, è portato ad assegnare più valore ad alcuni aspetti/servizi, e al contrario, a sminuire altre componenti più semplici ritenute meno importanti nell'esperienza complessiva alle quali può provvedere autonomamente e/o tramite tecnologie (es. la prenotazione).
- Il fenomeno si lega anche alla crescente affermazione dei **mocal traveler** – Mobile + Social Traveler -, che si distinguono non solo per la loro costante attività sui social network (la penetrazione dei social nei Paesi avanzati è pari al 44% della popolazione) ma anche per l'uso elevato di devices mobili (smartphone, tablets, ecc.) per accedere ai social, acquistare prodotti online tra cui viaggi (il 20% del fatturato dell'industria dei viaggi viene da mobile), ecc. Non si tratta solo di un cambio di supporto ma di un cambio di comportamento, verso una grande flessibilità nel programmare/ridefinire le caratteristiche del prodotto all'ultimo secondo.
- La consumer co-creation si riscontra anche in altri settori, anche in questo caso in tutte le sue gradazioni e come fattore di innovazione -> Open Innovation.
- Fenomeno osservato non solo nei casi d'impresa (tutti) ma anche nelle scelte delle destinazioni; es. La Loire à Vélo (il consumatore configura e organizza autonomamente l'itinerario che vuole percorrere) o la Saga de la Cigale per Bouche dũ Rhône (i consumatori – giovani urbani - partecipano nella comunicazione e nella diffusione dei valori veicolati dalla destinazione attraverso la campagna di promozione).

CONSUMER CO-CREATION – Un esempio

Booking.com – Uno dei principali portali di prenotazione online di strutture alberghiere ed extralberghiere

- **Cliente come organizzatore** del proprio viaggio: l'innovazione del MdB di Booking.com rispetto a quella dei primi modelli di OTA consiste nell'aver lasciato completamente al cliente l'attività di assemblaggio delle componenti del viaggio.
- **Cliente come certificatore e "guida" per i potenziali clienti:** il cliente può lasciare direttamente su Booking.com la propria recensione, valutando così la struttura e consigliando gli altri.
- **Cliente come driver dell'innovazione:** il servizio di recensioni a cura dei clienti è stato integrato nella piattaforma su pressione dei clienti stessi.

Booking.com

- ✓ **Gestisci le tue prenotazioni online**
 È facile! Puoi [cancellare](#), [fare modifiche](#), o [inviare una richiesta](#) alla struttura.
- ✓ **39.510.000 recensioni verificate**
 Verifichiamo tutte le recensioni. [Scopri come](#).
- ✓ **7.366.000 raccomandazioni degli altri ospiti**
 Scopri quali sono le mete più gettonate per i tuoi interessi di viaggio. [Trova il tuo angolo di paradiso!](#)

Anfibia Ecotours – operatore per il turismo attivo

- In gruppi come quelli di appassionati di cicloturismo è pratica comune che i singoli viaggiatori sviluppino itinerari che poi vengono condivisi e sistematizzati e inseriti in "catalogo" dall'impresa

Sardegna in bici: il Sulcis Iglesiente e la costa sud-ovest (Tappa 1)

6 maggio 2013 - Stati - di Claudio Mancini

MI piace Piace a 18.304 persone

Tirato dalla raccolta di viaggi: "Abbondanti dominai"

Il titolo può sembrare strano, ed è volutamente grottesco: nasce da un gioco di amici che auto-ironizzava sulla nostra scarsa organizzazione dei primi viaggi, sulla scarsa preparazione fisica, su tutto-ciò-che-non-è-romanzato. E questo è anche un po' il taglio della narrazione dei miei diari: grottesco, surreale, ironico, con un occhio disincantato sempre teso al lato antropologico dei posti visitati...



Mappa



FLEXIBLE NETWORK DESIGN

- **Flexible network design:** rete caratterizzata da un ampio raggio e da spiccata flessibilità e velocità di riconfigurazione, non determinata a priori o tramite accordi formali e basata su un insieme di rapporti e relazioni che si sviluppano a fronte di un **interesse comune**.
- Il network assume una **connotazione di comunità**, selezionata sulla base di una **passione, un interesse, un segmento specifico** comune e di cui il **cliente è parte attiva**.
- Nel network può assumere un ruolo importante anche la **partnership con il settore pubblico** soprattutto come supporto per migliorare il sistema di offerta locale, ossia come supporto strategico per l'**upgrading** (tra le questioni chiave è emersa l'inadeguatezza di competenze, infrastrutture, ecc.).
- Fenomeno riscontrabile anche in alcuni casi di destinazioni, come la Loire à vélo o Liverpool, fondate su reti di successo create su specifici progetti tematici o di sviluppo e con spiccati elementi di *upgrading* sul fronte dell'offerta.
- Il ruolo di ciascun attore nel network, incluso quello pubblico, non è prefissato ma cambia costantemente a seconda della situazione: chi è fornitore in un contesto può essere cliente in un altro contesto.

N.B.: i casi suggeriscono anche una polarizzazione: o le reti sono così come sono state descritte oppure non vengono utilizzate. In quest'ultimo caso si riscontra una totale o quasi autosufficienza nella produzione, in cui - fatto salvo i fornitori - l'unico rapporto di creazione di valore è con il cliente (es. nel caso di Booking.com o di Belmond tutte le attività sono interne all'impresa).

PRODUTTORE=CONSULENTE

- **Produttore=consulente:** l'impresa esercita un'importante attività "consulenziale" sia nei confronti dei fornitori sia nei confronti dei clienti. In alcuni casi, tale attività è talmente rilevante per l'impresa da rappresentare una voce separata del revenue stream all'interno del business model.
- **Fornitori:** l'impresa fornisce un prezioso supporto specifico ai propri fornitori o al settore pubblico, in termini ad esempio di know how tecnologico o di conoscenza approfondita sulle esigenze specifiche dei segmenti di domanda, oppure ancora di competenze tecniche sector specific o non presenti nell'area.
- **Clienti:** l'impresa si pone come selezionatore di fornitori, garantendo che tali operatori (ad esempio le strutture ricettive) rispondono alle esigenze specifiche del cliente o condividono determinati valori.
- Il valore dell'impresa, agli occhi sia del cliente sia dei fornitori e degli altri attori della rete, risiede nel know how, che consente di fornire una selezione, **mantenere le relazioni** e garantirne la qualità rispetto alle esigenze specifiche, più che nelle capacità organizzative.

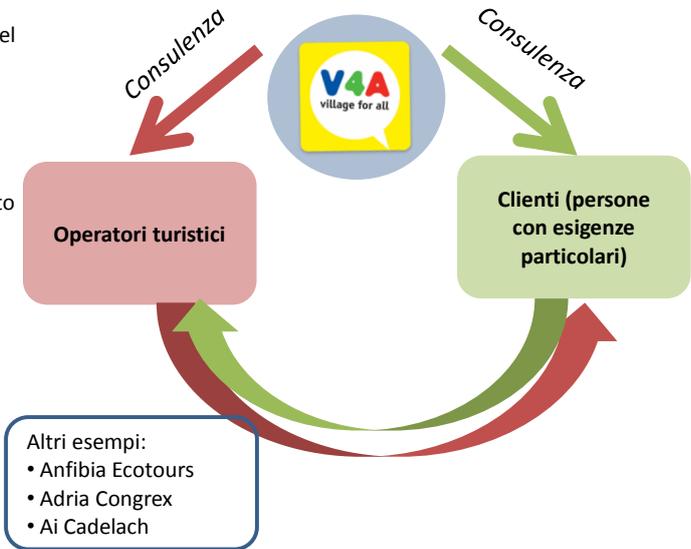
"... Il Professional Congress ORGANIZER è morto; il futuro sta nella gestione delle per essere costantemente un punto di riferimento per il cliente e le sue esigenze" (Cit. Intervista a General Manger AdriaCongrex)

PRODUTTORE=CONSULENTE – Un esempio

Village 4 All – azienda che gestisce il Marchio di qualità internazionale ospitalità accessibile

“Village for all – V4A® Marchio Qualità Internazionale Ospitalità Accessibile. La nostra Mission è di garantire A ciascuno la sua vacanza”.

- V4A, grazie alla **profonda conoscenza del mercato di riferimento** - persone con esigenze particolari (non solo disabili, ma anche persone con intolleranze alimentari, anziani, genitori con bambini piccoli, ecc.), si pone come un consulente privilegiato sia per i fornitori sia per i clienti.
- Dal **lato dei fornitori**, V4A supporta gli operatori turistici nel ripensare e adeguare la propria offerta in ottica “ospitalità per tutti”, quindi in modo che possa essere fruita da qualsiasi turista, garantendo così maggiore qualità -> Ispezioni sul posto, corsi di formazione dedicati al personale, realizzazione di piani e soluzioni ad hoc per il miglioramento dell’accessibilità per tutti e per l’ottenimento del Marchio V4A®.
- Dal **lato dei clienti**, V4A, attraverso il Marchio V4A® rilasciato agli operatori turistici, garantisce al cliente un’informazione trasparente e chiara sull’accessibilità dell’offerta di ciascuna azienda. Fornisce al cliente tutti i dettagli che gli consentono di valutare se l’offerta soddisfa le sue esigenze. Lo mette quindi nelle condizioni di poter organizzare autonomamente e consapevolmente il suo viaggio.



“PROSUMER”

- **Produttore =Cliente**: coincidenza tra la figura del produttore e quella del cliente, nel senso che il produttore, ha una **profonda conoscenza del suo target di riferimento**, molto spesso perché ne condivide le passioni, valori, esigenze e preferenze su una determinata tematica. Egli fa parte dello stesso target di consumatori a cui si rivolge con la sua azienda.
- I valori e le passioni condivisi dagli imprenditori e dai loro collaboratori diventano centrali nel definire la value proposition - e così il modello di business - come anche il target di riferimento, che è ovviamente composto da clienti che condividono i medesimi valori.
- Nella maggior parte dei casi il mercato di riferimento è rappresentato da segmenti di nicchia, associabili a specifiche comunità/tribù di consumatori, a interculture o **subculture**, ossia a gruppi di persone che si distinguono dalla cultura generale di cui fanno parte per stili di vita, valori, interessi, ecc.
- La conoscenza approfondita della comunità di riferimento (esigenze dei consumatori, dei canali di comunicazione e distribuzione, ecc.), è necessaria per raggiungere il target che è “invisibile” a chi non ne condivide interessi e passioni, per comunicare (gergo specifico, luoghi reali e virtuali di incontro, ecc.) e per creare il prodotto -> Risposta alla difficoltà di altre imprese di agganciare nuovi target.
- La **sovrapposizione della sfera lavorativa con quella personale e del tempo libero** è un elemento che favorisce lo sviluppo di queste figure.
- **In alternativa**: in quei casi non caratterizzati dalla identificazione produttore-consumatore, la profonda conoscenza del mercato di riferimento avviene attraverso un’attività di **consumer intelligence sviluppatissima**. Si pensi a Booking.com, per cui lo studio del consumatore è un’attività primaria nel MdB, da cui dipendono, ad esempio, tutte le azioni sull’interfaccia grafica del sito web al fine di aumentare il conversion rate.

“PROSUMER” – Un esempio



Addiopizzo Travel – Tour operator nato dalla nota associazione Addiopizzo

“Addiopizzo Travel nasce nel 2009 da un’idea di Dario Riccobono, Francesca Vannini Parenti e Edoardo Zaffuto. Co-fondatori del “Comitato Addiopizzo” e tuttora impegnati a tempo pieno nell’associazione, la loro sfida è coniugare l’attività di volontariato con una nuova prospettiva di lavoro”.

- I fondatori del TO sono impegnati in prima persona per la legalità, la lotta al pizzo e alla mafia, tanto da essere volontari nel comitato Addiopizzo -> Condivisione di valori con il target di riferimento e identificazione tra produttore e cliente: i fondatori sono i primi a porre attenzione ai temi della legalità nei loro acquisti.

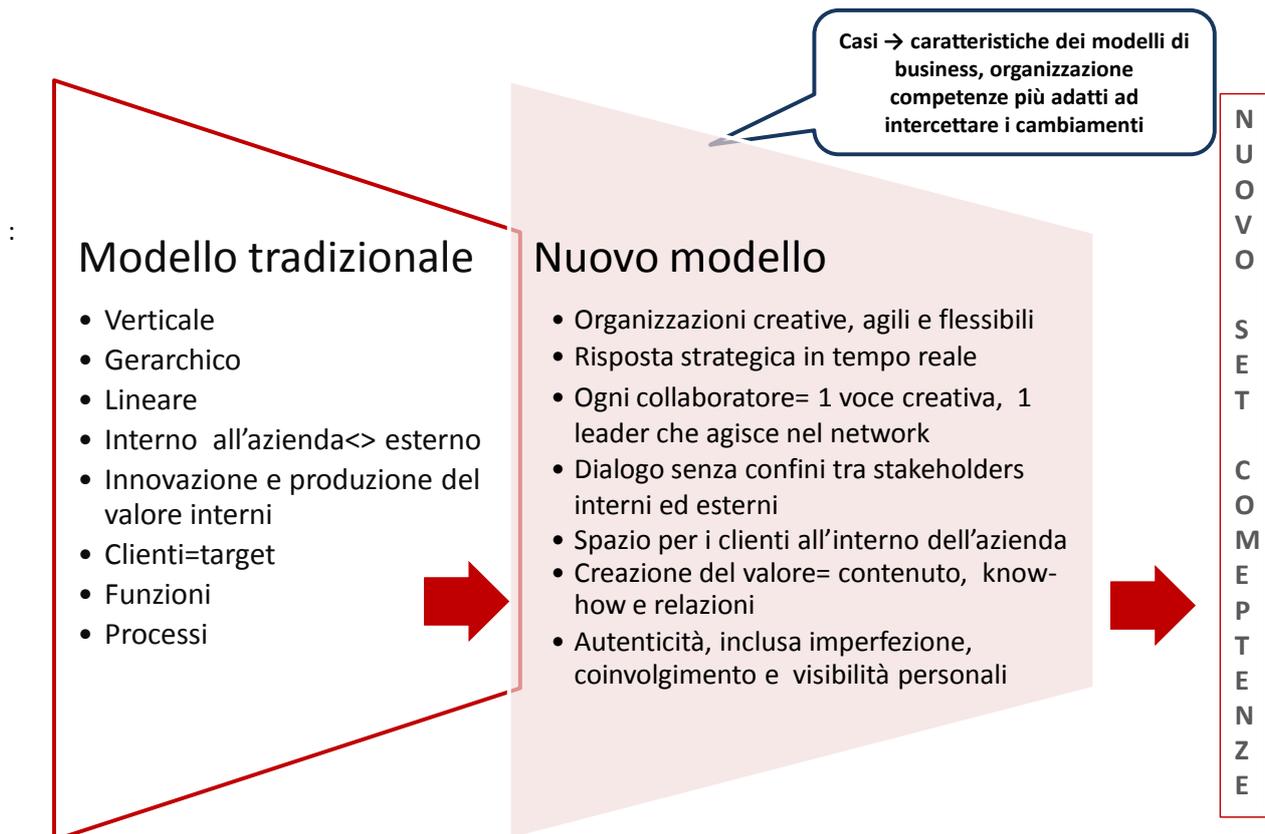
- Capacità del TO di agganciare il segmento del consumo etico e responsabile e quindi in questo caso quei consumatori attenti ai temi sociali e della legalità e quindi anche a prodotti (es. il viaggio) che non finanziano le mafie ma che al contrario sostengono le imprese che hanno detto no al pizzo.



- Altri esempi:
- Anfibia Ecotours-> Comunità di sportivi e amanti della natura
 - Ai Cadelach-> Comunità di intenditori e attenti alla sana alimentazione, alla sostenibilità
 - Vita Bandita e Volo dell’Angelo -> Comunità di appassionati di cultura, industria creativa.
 - V4A -> segmento di persone con esigenze particolari
 - Smartbox: gift box tematici su squadre di calcio, rugby, ecc.

5. Nuovi modelli di business: le principali caratteristiche

BM E COMPETENZE: LA TRANSIZIONE



Appendice I - I casi di destinazione in sintesi

FOCUS: GOVERNANCE E DESTINATION MANAGEMENT

	Bouche du Rhône - Cigale	Spagna - Rebranding
Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Attrazione del segmento dei giovani urbanizzati • Cambio di immagine e riposizionamento: da una destinazione “per anziani” con tre regioni distinte a un’immagine unitaria di territorio, più giovane. 	<ul style="list-style-type: none"> • Attrazione nuovi segmenti a capacità di spesa elevata (non solo turismo balneare) • Una destinazione raffinata, culturale oltre che di divertimento
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblico come aggregatore del privato • Pubblico come supporto e condivisione di informazioni sul mercato in favore dei privati (extranet dedicato agli operatori, ecc.) • Pubblico come agente di innovazione nel rebranding 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-investimenti, indirizzo e linee guida nazionali ma obiettivi definiti e molti progetti locali
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione politica e comunicazione di 3 regioni che prima agivano distintamente • Integrazione funzioni di promozione in un’unica agenzia • Coinvolgimento del cliente nell’attività di comunicazione • Concept innovativo per la comunicazione/promozione: dalla comunicazione descrittiva sulla destinazione alla creazione di una tribù attorno ai valori del brand. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporto pubblico-privato come agente di diffusione dell’innovazione e potenziamento delle reti -> Negli anni impulso allo sviluppo di un’industria ad alta apertura verso l’innovazione • Concept innovativo per la comunicazione: dalla comunicazione descrittiva sulla destinazione alla definizione di un vero e proprio brand riconosciuto al pari di quelli dei grandi marchi della moda.

	La Loire à Vélo	Mantova – Festival della Letteratura
Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Attrazione del turismo slow e diversificazione • Destinazione slow, riappropriazione del fiume, rapporto aree urbane e rurali, non solo Castelli della Loira 	<ul style="list-style-type: none"> • Recupero dell'immagine culturale della città
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Marchio lanciato dal progetto e ora gestito a livello nazionale da un'aggregazione di privati. • Forte integrazione sia verticale, dal livello nazionale a quello comunale (progetto che coinvolge il governo Centrale, 2 regioni, e i comuni), sia orizzontale (tra comuni). • Pubblico come aggregatore del privato: partecipazione ampia dei privati sollecitati dal pubblico • Pubblico come supporto e condivisione di informazioni sul mercato in favore dei privati (formazione, comunicazione interna, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Idea privata (ma non di imprese) + investimento pubblico iniziale (comune) • Network e associazionismo (2 associazioni, una per il programma e il network e un'altra per l'organizzazione); partecipazione e raccordo tra questi elementi privati e investimento pubblico, ampia partecipazione di volontari non solo locali
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta già concepito per consentire al cicloturista la più libertà personalizzazione dei prodotto, anche grazie al supporto tecnologico. • Partecipazione territoriale ampia e a più livelli 	<ul style="list-style-type: none"> • Open innovation: l'idea di alcuni privati cittadini è adottata come nuova offerta e elemento del rebranding della città • Comune come imprenditore originale

	Toscana	Liverpool
Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione dell'identità locale e protezione del paesaggio, concepito come luogo anche di altre produzioni oltre a quella turistica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo della visitors' economy, con al centro l'industria creativa a supporto dello sviluppo turistico
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Governance fortemente pubblica, con soluzioni per snellire e velocizzare l'intervento diretto. • Integrazione dei vari enti coinvolti nello sviluppo e promozione del territorio in poche agenzie, con l'obiettivo di facilitare il coordinamento delle politiche (es. "Toscana Promozione": promozione di tutte le attività economiche regionali e non solo del turismo). • Partecipazione di privati nelle agenzie di sviluppo e promozione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di partnership pubbliche e pubblico-private per agevolare e indirizzare i finanziamenti • Alleanza locale • Condivisione di indirizzi e strategia
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Forte supporto consulenziale per le imprese, soprattutto sul fronte ICT • Aggregazioni di varie funzioni e servizi 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia di sviluppo definita da una compagine pubblico-privato. • Open innovation: compartecipazione allargata alla definizione della nuova economia e del nuovo posizionamento della città (attraverso consultazioni, segnalazioni, ecc.)



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

Appendice II – I casi di aziende in sintesi FOCUS: CREAZIONE DEL VALORE E IMPRENDITORIA EMERGENTE

	Smartbox Experience Ltd	Booking.com
Chi e dove	<ul style="list-style-type: none"> • Azienda leader nella produzione di cofanetti regalo. • Azienda francese (sede legale in Irlanda) • Circa 1.200 dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Uno dei principali portali di prenotazione online • Controllata dal gruppo americano (USA) Priceline con sede a Amsterdam • Circa 8.000 dipendenti • Priceline è quotata in borsa
Creazione del valore	<ul style="list-style-type: none"> • Cofanetto regalo con una gamma di più esperienze di vacanza tematiche che spetta all'acquirente scegliere. • Valore per l'acquirente del cofanetto, perché può fare un regalo con tutte le caratteristiche del regalo • Valore per il beneficiario finale che riceve in dono un'esperienza di vacanza che può personalizzare sulla base delle proprie preferenze. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per il consumatore, che può beneficiare di un'accessibilità online immediata, di una vastissima offerta di strutture in tutto il mondo già selezionate e commentate e di assoluta libertà di organizzazione • Valore per le strutture aderenti, che possono raggiungere un bacino di riferimento enorme (investimento in web marketing e piattaforma)
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Concept blending -> Ibridazione tra prodotto turistico e regalistica (il gift box diventa un regalo facilmente accessibile) -> Fusione tra rete di fornitura dell'industria turistica (hotel, ristoranti, ecc.) e rete di distribuzione dell'industria del regalo (grande distribuzione). • Primo caso al mondo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aver compreso che il processo di assemblaggio del prodotto può essere demandato al cliente (che apprezza): diversamente da molte altre OTA (tipo Expedia), Booking semplicemente offre la sua vetrina alle strutture a fronte di una commissione e non combina trasporto + accommodation. • Forte supporto/consulenza alle strutture aderenti. • Market intelligence e innovazione continua al fine di prevenire le imitazioni da parte dei concorrenti. • Nessuna attività in outsourcing, così da avere il pieno controllo sulla qualità del servizio.

	Adria Congrex	Fattorie Faggioli
Chi e dove	<ul style="list-style-type: none"> • PCO, nato nel 1991 e specializzato nell'organizzazione di congressi, convegni ed eventi, con particolare attenzione al settore medico-scientifico. • Fondato da 2 cooperative alberghiere. • Sede a Rimini • Circa 25 dipendenti interni e 80 collaboratori 	<ul style="list-style-type: none"> • Società cooperativa agricola • Sede a Civitella di Romagna (FC)
Creazione del valore	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per il cliente, in termini di know-how e conoscenza del territorio. • Forte relazione con cliente • Capacità di attrarre sponsors • Valore per fornitori, in termini di opportunità di attrarre clienti a margine elevato in bassa stagione balneare 	<ul style="list-style-type: none"> • “Fattoria multifunzionale”: non una semplice azienda agricola ma una proposta di offerta a 360°: ospitalità rurale + prodotto tipico e biologico + fattoria didattica ecocompatibile + marketing territoriale + formazione + progettazione • Valore da capacità di valorizzare le risorse del territorio e innovare il prodotto anche in partnership con il pubblico
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità grazie a know-how e conoscenza territoriale di attirare grandi eventi in un'area priva di strutture alberghiere di grandi dimensioni. • Consulenza come valore aggiunto: non solo evento -> avviato processo di messa a valore della solida esperienza maturata in anni di attività per trasformare il PCO in un'attività di affiancamento/consulenza ai clienti/partner. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reinterpretazione dell'azienda agricola come anche della forma dell'agriturismo: ibridazione tra azienda agricola, ospitalità, formazione e consulenza. • Privato come agente di innovazione e progettualità territoriale: Sviluppo di un network tra aziende locali, istituti scolastici, enti pubblici per sostenere progetti di marketing territoriale

	Village4All	Belmond
Chi e dove	<ul style="list-style-type: none"> • Marchio di qualità Internazionale Ospitalità accessibile • Sede a Ferrara • Microimpresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Compagnia che opera a livello mondiale nel segmento lusso con hotel, crociere e viaggi in treno (ex Orient Express). • Giro d'affari: 600 miliardi \$
Creazione del valore	<ul style="list-style-type: none"> • Marchio V4A: <ul style="list-style-type: none"> - Valore per l'operatore turistico in termini di supporto alla progettazione di un'ospitalità accessibile - Valore per il consumatore finale: garanzia di un'informazione attenta, affidabile e precisa, così che egli possa scegliere autonomamente la propria vacanza coerentemente con le esigenze sue e dei familiari 	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta altamente personalizzata • Valore iconico di strutture, treni, e cc. • Status: offerta posizionata sul segmento di "lusso d'élite" (nel mercato del lusso è il segmento più in alto)
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Intercettazione di un segmento specifico, attraverso la realizzazione di un luogo virtuale in cui è possibile accedere a tutti i contenuti sull'offerta 	<ul style="list-style-type: none"> • Idea di collezione, simile a una collezione di opere d'arte: non un marchio alberghiero, non un marchio crocieristico, ecc. ma un marchio che raccoglie alcune eccellenze nel mondo → Selezionatore

	Addio Pizzo Travel	Ai Cadelach
Chi e dove	<ul style="list-style-type: none"> • Tour operator con la forma di società cooperativa arl • Sede a Palermo • Microimpresa: team di 5 persone più altri collaboratori 	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura ricettiva con hotel, ristorante e benessere, maneggio • Sede a Revine Lago (TV) • Piccole impresa
Creazione del valore	<ul style="list-style-type: none"> • Propone viaggi in Sicilia che si appoggiano ad operatori (strutture ricettive, ristoranti, ecc.) pizzo-free -> Certezza per il cliente di non finanziare la mafia 	<ul style="list-style-type: none"> • Esperienza di armonia a 360° con l'ambiente e di benessere psico-fisico, incentrata sui valori di sostenibilità (ecocompatibile, Km0, utilizzo di materiale proveniente dall'ambiente immediatamente circostante) • Reinterpretazione dell'ambiente interno e esterno alla struttura • Personalizzazione di diete, percorsi benessere, ecc.
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Declinazione della strategia del consumo critico contro il pizzo, applicata al settore del turismo. • Network con istituzioni, scuole, associazioni, operatori 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ambiente è il centro dell'offerta di esperienza e non la struttura • Attività di consulenza personalizzata su dieta, benessere, in una struttura che non è una beauty farm.

	Parco della Grancia – Storia Bandita e Volo dell'Angelo	Anfibia Ecotours
Chi e dove	<ul style="list-style-type: none"> • Attrazioni gestite da società diverse nate sotto lo stesso progetto e sostenute a livello regionale • Volo dell'Angelo: attraversamento nel vuoto agganciati a un cavo metallico teso tra due borghi nelle Dolomiti Lucane • Grancia: cinespettacolo basato sulla storia locale e ambientato in un parco storico • Basilicata, provincia di Potenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatore specializzato nel turismo attivo • Aree di attività molto differenziate • Sede a Oristano • Micro impresa: 4 soci tutti impiegati all'interno dell'azienda
Creazione del valore	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione dell'heritage attraverso storytelling e esperienza coinvolgente • Coinvolgimento diretto del cliente/visitatore (comparsa in u 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevata specializzazione tematica e per segmento • Organizzazione di vacanze di turismo attivo • Assistenza a imprese e enti pubblici nella promozione e nello sviluppo del turismo attivo (realizzazione nuovi itinerari, guide, cartografia, promozione, organizzazione di eventi)
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Volo dell'Angelo: ibridazione tra percorsi avventura ad alto contenuto adrenalinico + heritage • Grancia: Ibridazione tra parco a tema + industria creativa + ambiente + heritage 	<ul style="list-style-type: none"> • Ibridazione tra prodotto turistico e sport/attività all'aria aperta, frutto della fusione tra la formazione/carriera in ambito turistico e la passione per lo sport -> Prosumer (produttore=cliente) • Sviluppo di una rete ampia, flessibile per intrattenere le molteplici relazioni a supporto delle diverse attività svolte da Anfibia -> Flexible Network Design

Appendice III - Le interviste: principali risultati



Le interviste e i focus group con stakeholders interni e esterni al settore turistico che, grazie alla loro posizione, possono essere considerati degli osservatori privilegiati delle caratteristiche e dell'evoluzione del settore, hanno evidenziato le sfide del mercato e le criticità del settore, anche in termini di competenze deboli o mancanti.

Gli aspetti principali segnalati evidenziano gli **impatti che le determinanti di cambiamento** (co-evolution, approccio poco gerarchico, network relationships, ecc.) stanno iniziando ad avere sul settore. Si legano strettamente ai drivers di competitività (reti, digitale e partnership pubblico-private) e sono un segnale della transizione in atto e dell'importanza assunta da temi come **l'ibridazione, flessibilità, ecc.** sia a livello di competenze di impresa sia individuali.

Il box riassume gli aspetti maggiormente evidenziati.

- Chiusura e autoreferenzialità delle imprese e ricambio generazionale difficile sono ostacoli alla diffusione di competenze aggiornate e di modelli di business evoluti
- Scarso sviluppo di alcune soft skills essenziali per affrontare il futuro : **flessibilità, proattività, trasversalità, creatività, apertura all'innovazione.**
- Livello non adeguato di conoscenza e comprensione della domanda e dei diversi segmenti: difficoltà ad agganciare nuovi target e segmenti di nicchia.
- Livello non adeguato delle competenze digitali ai fini della gestione strategica delle ICT sul fronte non solo della promozione e commercializzazione del prodotto, ma anche della conoscenza della domanda, delle relazioni con clienti, fornitori, partners, ecc.
- Scarsa sopravvivenza e efficacia delle reti d'impresa, a causa di visione individualistica, diffidenza nella collaborazione, rigidità, difficoltà a definire un progetto condiviso di medio-lungo periodo.