



FEDERALBERGHI
Federazione delle Associazioni
Italiane Alberghi e Turismo

IL DESTINO DELLE IMPRESE TURISTICHE

a cura di



gennaio 2003

METRO

SOMMARIO

Premessa.....	3
1. LE IMPRESE NELL'OFFERTA TURISTICA NAZIONALE.....	4
2. LE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE TURISTICHE DI QUALITA'	6
2.1 Il fattore qualità come elemento strategico di sviluppo	6
2.2 Le imprese turistiche di qualità in Italia.....	8
3. PASSATO, PRESENTE E FUTURO DELLA QUALITA'	23
Nota metodologica.....	38

Premessa

Sulle imprese che agiscono nel settore del turismo si contano e si dimensionano ogni anno gli aspetti legati alle dinamiche economiche e occupazionali, tralasciando spesso di analizzare quelle componenti che ne sono alla base.

Ancora, infatti, non esistono informazioni (se non sporadiche e occasionali) sulle motivazioni imprenditoriali del settore, così come troppo poco si conosce del passaggio generazionale “da padre a figlio”, se esiste ancora questa eredità e se si ereditano anche le esperienze, la formazione, la qualità.

Oppure, se l'impresa turistica si sta trasformando da impresa familiare a impresa societaria dove prevale la componente manageriale imprenditoriale.

Insomma, come nascono le nostre imprese turistiche e qual è il loro destino?

Per comprendere questi meccanismi Isnart S.p.A. ha realizzato una metodologia di analisi fondata sulla sua pluriennale esperienza nel settore degli studi sull'imprenditorialità e sull'economia turistica, utilizzando in primo luogo la rete delle imprese che si è in questi anni qualificata attraverso l'iniziativa del Marchio di Qualità, grazie soprattutto alla collaborazione della FIPE per quanto riguarda i ristoranti e la Federalberghi per le imprese alberghiere, rappresentative cioè di quella imprenditoria che lavora per resistere nel tempo sul mercato dotandosi di strumenti (anche all'avanguardia) vocati al lavoro ed alla passione per il settore del turismo. Non sono considerate appositamente quelle troppe imprese che, ancora oggi, sono invece sul mercato solo di passaggio, e che mostrano un atteggiamento imprenditoriale che non permetterebbe di comprendere questi aspetti ancora oscuri del mondo delle imprese turistiche.

In particolare, l'analisi si è concentrata sia sulle imprese alberghiere che su quelle ristorative, i due baluardi del sistema turistico che per più lunga tradizione meglio permettono la comprensione di queste dinamiche. Ristoranti ed alberghi che hanno ottenuto il Marchio di qualità iniziativa progettata e realizzata in collaborazione con FIPE e FEDERALBERGHI.

1. LE IMPRESE NELL'OFFERTA TURISTICA NAZIONALE

Turismo, occupazione e piccole e medie imprese, sono i cardini forti del sistema economico. E' importante, allora, prima di entrare nel mondo della qualità, capire il peso che le imprese turistiche occupano nell'economia italiana.

Nel complesso le imprese turistiche primarie (ricettività e ristorazione) risultano essere dal registro delle imprese 265.269 nel 2002, pari al 5% del totale delle imprese italiane ed al 53% delle imprese connesse al turismo.

Il settore turismo è infatti composto da una grande varietà di imprese che concorrono direttamente od indirettamente: le imprese dell'ospitalità (Alberghi e ristoranti), quelle di servizi (Agenzie di viaggio), di trasporto (Ferrovie, linee aeree e di navigazione, bus operator), per il tempo libero e lo svago (locali notturni e pubblici, parchi giochi), per lo sport (gestione di impianti sportivi e di servizi) per il turismo balneare (stabilimenti) , per quello di montagna, per il turismo culturale (musei, gallerie, e servizi connessi), per il turismo congressuali e di affari (organizzazione e gestione dei congressi, delle sale congressuali, servizi per i turisti di affari, servizi per il congressuale), e per finire tutte le imprese che anche indirettamente sono attivate dalla presenza di un ospite in una località. Nel complesso l'offerta turistica italiana conta dunque 497.656 imprese.

In tutta la galassia delle imprese dell'industria dell'ospitalità esiste un fattore comune: la dimensione medio-piccola, infatti nel complesso circa il 90% delle aziende sono o società di persone o ditte individuali.

Sicuramente il turismo è un settore labour intensive, da stime e da studi risulta che il fattore di elasticità occupazionale è pari a 1 e cioè ad un aumento delle presenze turistiche e quindi ad un relativo aumento di fatturato delle imprese corrispondono in modo direttamente proporzionale nuovi posti di lavoro.

Nel 2002, in Italia l'occupazione prevista dalle imprese vede un saldo complessivo pari a 323.705 nuovi occupati ⁽¹⁾. Di questi il 9,7% riguarda il settore turistico primario (ricettività e ristorazione) con una saldo occupazionale di 31.352 nuovi impieghi.

¹) dati Excelsior 2002

Con un valore aggiunto del turismo pari a 5,6% del valore aggiunto dell'economia complessiva nazionale ed una quota di consumi turistici sul totale dei consumi pari a 11,1%, in Italia l'economia del turismo mostra valori significativi nonostante il lieve calo nell'incidenza complessiva rilevato nel passaggio dal 2000 al 2002⁽²⁾.

Il peso significativo del turismo è confermato anche dalla recente rilevazione ISNART sulle spese degli italiani che hanno dichiarato di aver speso nel 2002 (gennaio-agosto) 24.000 milioni di euro per le loro vacanze in Italia.

Senza calcolare inoltre le entrate da parte dei turisti internazionali che, nello stesso periodo, secondo l'U.I.C. sono state di 11 mila 800 milioni di euro.

²) fonte: Ciset, 2002

2. LE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE TURISTICHE DI QUALITÀ'

2.1 Il fattore qualità come elemento strategico di sviluppo

Ormai da qualche anno il dibattito circa le dimensioni dell'impresa turistica in Italia ha imboccato una strada innovativa.

Si è cioè usciti in una certa misura dalla dicotomia che sembrava paralizzare la situazione:

- da un lato la realtà delle piccole imprese familiari, che non riuscivano mai a gestire una precisa configurazione aziendale;
- dall'altro un modello "internazionale", spesso vagheggiato, fatto di catene proprietarie, magari multinazionali, con una concezione dell'ospitalità come industria turistica.

Una visione questa che vedendo nello sviluppo dell'imprenditorialità turistica un sistema teso all'impresa di grandi dimensioni, dimenticava come in Italia pochi modelli teorici sono stati importati con successo.

Tra impresa-famiglia da una parte, e grande industria dall'altra, si è insinuato pian piano il dubbio, poi sempre più concreto, che se le imprese sono piccole e non si riesce a farle crescere, non bisogna pensare che solo per questo siano condannate, quanto che occorran loro gli strumenti per agire da grandi.

Fortunatamente si è ora compreso come la competizione si sia spostata di livello, abbandonando i canoni legati ai grandi numeri, ma finalmente puntando alla soddisfazione del cliente, il quale non per forza in Italia chiede di soggiornare nei mega-alberghi standardizzati uguali in tutto il mondo.

La scelta, infatti, di una impresa turistica dipende molto da variabili soggettive e da componenti di comportamento che sono diversi per tipologia di domanda e di provenienza.

Cosa vuol dire allora fare qualità? Significa avere la capacità di dare risposta alle specifiche esigenze di ognuno, specializzando la propria offerta rispetto alla clientela che si vuole attrarre e che potenzialmente è interessata all'offerta del territorio.

L'elemento chiave nel settore dell'ospitalità è, infatti, il servizio al cliente che inizia al momento della prenotazione e termina alla partenza. In questo settore infatti non va persa di vista la priorità del servizio sul prodotto, ovvero la centralità del cliente: solo mettendo il cliente al primo posto, al centro di ogni iniziativa, arrivando persino a superare ogni sua aspettativa, si potrà arrivare ad offrire un servizio eccellente.

La serrata competizione tra destinazioni, tra prodotti turistici, e soprattutto tra le imprese dell'industria dell'ospitalità, pone la questione di riuscire a comprendere i turisti/consumatori per essere in grado di anticipare i comportamenti di consumo e le scelte alla base di questi.

I consumatori non possono essere ghetizzati in tipologie semplificatorie, perché esprimono bisogni ed esigenze estremamente diversificate a seconda della destinazione di viaggio/vacanza, dell'esercizio ricettivo o del ristorante scelto, della motivazione, e delle loro caratteristiche socio-economiche. E' uno dei motivi per i quali non si può parlare più di turismo bensì di turismi, di vacanze e viaggi di nicchia che corrispondono alla ricerca di prodotti turistici specifici, e a bisogni ed esigenze estremamente variegata tra loro.

Di conseguenza anche l'impresa sceglie, anzi deve scegliere, le sue strategie di offerta in relazione a ciò che ritiene sia importante per soddisfare il proprio cliente. Strategie in grado di caratterizzare l'impresa e che concorrono alla creazione di prodotti di nicchia. Ecco perché stanno crescendo anche in Italia offerte specializzate: gli economy hotels, gli alberghi di campagna, gli alberghi per una clientela di affari, quelli per accogliere i piccoli ospiti, i ristoranti tipici, i ristoranti gourmet.

Per competere sul mercato è pertanto importante che le strutture adottino nuove strategie tese verso la qualità. Non solo, che possano comunicare al cliente che le loro prestazioni sono orientate verso il consumatore.

Ma le possibilità di optare per l'offerta di un servizio od un altro sono pressoché infinite, come infiniti sono i servizi che si possono offrire.

Scegliere e comprendere per quali servizi optare, quali esigenze del cliente devono essere soddisfatte, quali le strategie di riqualificazione e di innovazione adottare, non è sempre di facile e immediata attuazione. A servizi diversi corrispondono anche le soglie di indispensabilità (i servizi di base) e quelle di eccellenza (i plus) che possono e devono variare a seconda della tipologia o del segmento del consumatore a cui una impresa si rivolge.

E' per questo motivo che insieme alle associazioni di categoria FIPE e Federalberghi si è potuto progettare un sistema di valutazione per le imprese ricettive e ristorative il più possibile vicino alle realtà imprenditoriali italiane. Tale collaborazione ha creato con il sistema camerale un circuito virtuoso dove una certificazione sul servizio è diventata un vero e proprio marchio distintivo della qualità nelle imprese turistiche italiane.

2.2 Le imprese turistiche di qualità in Italia

In Italia il dibattito sulla qualità è quindi solo da qualche anno al centro dell'attenzione di chi deve sviluppare strategie e indirizzi per le imprese. Ma in realtà è la chiave che molte imprese hanno utilizzato per aprirsi i mercati e per onorare la propria attività di contatto diretto con il cliente consumatore.

E' per questo motivo che studiare chi ha già da anni impostato la propria azienda sulla qualità del servizio significa addentrarsi nei meandri di una galassia della qualità troppe volte percepita come una nebulosa senza coordinate.

Questo studio sull'identikit dell'impresa di qualità partendo dalla descrizione delle caratteristiche fisiche delle aziende alberghiere e ristorative intende quindi arrivare a far capire come la qualità sia solo in parte collegata alle dotazioni che si offrono al cliente quanto piuttosto al modo di farle fruire. Questa prima parte infatti descriverà nel modo più dettagliato possibile le caratteristiche fisiche (dotazioni e servizi presenti), mentre nel

capitolo che segue si analizzerà il concetto di qualità applicata dai gestori/proprietari di imprese che hanno ottenuto il riconoscimento del marchio di qualità.

La descrizione sull'impostazione fisica delle aziende permette quindi di disegnare il quadro strutturale scelto dagli imprenditori dove inserire poi la propria visione di un servizio adeguato al cliente.

Dall'analisi delle dotazioni strutturali e di servizio delle imprese alberghiere e ristorative che perseguono la strada della qualità, si evincono interessanti indicazioni sui processi evolutivi legati all'adeguamento alle necessità della clientela e più in generale dovuti ai cambiamenti di mercato.

Ed è questa l'indicazione più importante che viene data proprio dagli imprenditori e che trova conforto anche dalle informazioni più strutturali, e che spesso confuta le idee più comuni sul "come avere successo nel turismo".

Succede, infatti, spesso di ascoltare imprenditori turistici che attribuiscono il successo di una impresa alberghiera alla sua ubicazione geografica o alla sua posizione rispetto ai centri. Occorre però sfatare queste considerazioni, perché le imprese turistiche di qualità risultano vincenti nonostante la varietà della loro ubicazione.

Ubicazione delle strutture alberghiere di qualità...

Campagna	27,9
Città	22,9
Collina	16,7
Lago	7,9
Mare	9,6
Montagna	12,5
Terme	2,5

... e posizione rispetto al centro abitato

Campagna	31,5
Centro	17,0
Centro Affari	1,3
Centro Storico	19,6
Fuori città	14,9
Periferia	7,7
Semicentro	8,1

Come si può vedere, infatti, la quota di imprese turistiche, con una ubicazione “non favorevole” è assai più elevata di quelle che godono di una posizione turistica più “vantaggiosa”. Appare abbastanza chiaro come spesso la strada della qualità venga proprio intrapresa da chi non parte da situazioni “vantaggiose” di rendita cioè su una posizione territoriale in una località affermata turisticamente, o in un luogo naturalmente predisposto (sul mare, su un lago, al centro storico ecc.), e che ha quindi maggiori stimoli verso la conquista dei mercati altrimenti difficili da attrarre.

Una ulteriore conferma di questa analisi è invece quella che vede le imprese in un continuo adeguamento al mercato, sia nella struttura che nelle dotazioni.

Solo in pochi casi si tratta di imprese che non riescono ad avere un periodo di apertura annuale ma stagionale per una effettiva ubicazione geografica problematica. In particolare ciò avviene più tra le strutture alberghiere che tra i ristoranti in quanto la stagionalità turistica incide di meno nella ristorazione che può contare sulla clientela residenziale. Comunque anche qui la maggioranza delle imprese di qualità (anche quelle ritenute stagionali) tendono verso un periodo di apertura più ampio possibile. Infatti, quelle cosiddette stagionali sono aperte in media 7/8 mesi l’anno.

Periodo di apertura delle imprese turistiche di qualità			
	albergo	ristorante	Totale
annuale	72,2	94,7	77,4
stagionale	27,8	5,3	22,6
totale	100,0	100,0	100,0

Si tratta di imprese che nella metà dei casi sono state ristrutturare entro gli ultimi cinque anni, circa un quarto delle quali negli ultimi tre. Imprese cioè in grado di mantenere alti gli standard della struttura oltre che dei servizi.

Una attenzione costante infatti allo stato hard della struttura è una parte importante e fondamentale per inserirvi servizi di ottimo livello. Le due componenti, infatti, sono nelle imprese di qualità in diretta relazione.

Anno di ristrutturazione delle imprese turistiche di qualità

	albergo	ristorante	nord - ovest	nord - est	centro sud e isole	totale	
nell'ultimo anno	3,6	2,5	3,0	0,9	1,9	6,1	3,4
negli ultimi 3 anni	16,8	32,4	21,7	1,8	32,0	27,8	20,4
negli ultimi 5 anni	21,5	16,8	19,4	34,4	16,5	13,3	20,5
oltre 5 anni fa	58,0	48,4	55,9	62,9	49,5	52,8	55,8
totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Chi poi non ha effettuato i grandi lavori di ristrutturazione ne compie di piccoli ma continuamente, in modo da mantenere quelli effettuati negli anni passati.

E' da segnalare che una ristrutturazione più recente (negli ultimi tre anni) è più caratteristica dei ristoranti di qualità, (oltre il 30%), che hanno anche dovuto affrontare anche in alcuni casi ristrutturazioni onerose per gli adeguamenti legislativi.

Una ristrutturazione, e soprattutto una manutenzione costante, è anche più frequente laddove le caratteristiche di proprietà e di gestione le consentano in modo più immediato, avendo cioè la proprietà diretta della struttura. Mentre per le imprese che hanno in affitto la struttura/locale la capacità di ristrutturare è sicuramente minore per evidenti problematiche.

Infatti, nel 77,7% dei casi si ha la proprietà diretta della struttura, con quote minori nel centro dove è più diffuso l'affitto (per il mercato dei prezzi). E' comunque più caratteristico dei ristoranti dove il cambio di collocazione dell'impresa condiziona meno l'attività imprenditoriale.

Proprietà delle imprese turistiche di qualità

	albergo	Ristorante	nord - ovest	nord - est	centro	Sud e isole	totale
Diretta	84,3	70,0	77,6	92,3	62,7	80,0	77,7
In affitto	15,7	30,0	22,4	7,7	37,3	20,0	22,3
totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Entrando nel merito della gestione delle imprese si evince che se da un lato un'impresa familiare risulta in grado di praticare la qualità (69%) dall'altro appare in corso un processo che volge ad una gestione manageriale sia per le imprese alberghiere che, meno scontato, per quelle ristorative.

Questo fenomeno, infatti, sta coinvolgendo un numero sempre maggiore di aziende turistiche che propone un modello italiano tutto basato su una proprietà familiare con gestione manageriale, dato che molto del sistema della nostra ospitalità si basa su una tradizione alberghiera e ristorativa tramandata di generazione in generazione. Un sistema però che proprio per questo motivo rischia per il futuro un passaggio generazionale difficoltoso nei casi laddove i figli non vogliano subentrare ai padri, ma che nel passaggio generazionale attuale ha invece accresciuto la sua capacità di management proprio grazie alle spinte dei "figli".

Tale processo appare infine più accelerato al sud e nel centro Italia dove le quote di imprese a gestione manageriale superano la media nazionale. E' anche vero che le imprese del Sud sono anche quelle dove si registrano un numero minore di piccole aziende e dove la proprietà è spesso di nuovi imprenditori.

Tipo di gestione delle imprese turistiche di qualità

	albergo	Ristorante	nord - ovest	nord – est	centro	sud e isole	totale
Manageriale	30,8	31,0	19,3	22,2	38,0	43,8	30,9
Familiare	69,2	69,0	80,7	77,8	62,0	56,3	69,1
totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Interessante appare poi verificare la composizione della struttura di addetti dichiarata da queste imprese. La complessità di gestione delle imprese alberghiere mostra la presenza (in media) di circa 3 soci, di 1/2 manager fissi più uno stagionale, di circa 8 dipendenti fissi a cui nell'alta stagione se ne affiancano altri 9 e la presenza di circa 3 familiari. Nei ristoranti, invece, non compaiono soci ma 1/2 manager e circa 5 dipendenti fissi a cui si aggiungono altri 2 in alta stagione. Importante sottolineare come nei ristoranti i familiari (0,8) spesso sono descritti proprio tra i dipendenti fissi.

Media addetti per impresa	Albergo	ristorante	totale
Soci	2,7	0,1	1,4
Dirigenti/Manager fissi	1,7	1,6	1,7
Dirigenti/Manager stagionali	1,4	-	1,4
Dipendenti fissi	8,4	5,4	8,2
Dipendenti stagionali	9,4	2	9,3
Familiari	2,7	0,8	1,8

Per quanto riguarda l'ampiezza dell'offerta di queste imprese, quelle alberghiere mostrano una media di posti letto che varia dai 35 negli hotel di bassa categoria ai 201 nei 5stelle lusso, quelle ristorative offrono un numero di coperti che varia dai 78 dei ristoranti gourmet ai 197 del ristorante classico italiano.

Un'offerta, dunque, molto ben proporzionata alle caratteristiche specifiche dell'impresa e di quella del personale impiegato, che dimostra come non sia possibile condurre una attività di qualità con un sottodimensionamento del personale. Inoltre, in particolare per i ristoranti la media di 5 dipendenti fissi è assai interessante, se calcolato sul numero estremamente elevato degli esercizi ristorativi, che dimostra ancora una volta quanto il settore delle imprese turistiche primarie sia labour intensive.

Da sottolineare anche la presenza di manager/dirigenti che proprio nelle imprese più attente alla qualità sta prendendo sempre più piede, evolvendo la struttura tradizionale familiare in una impresa più complessa anche in termini di strutturazione e organizzazione del personale.

E anche qui il percorso delle imprese di qualità dimostra che l'attenzione e la cura del servizio non può prescindere da una buona organizzazione e relativo organigramma aziendale.

Inoltre da sottolineare come nei ristoranti di qualità, la ristorazione gourmet, sia generalmente di piccole dimensioni (78 coperti in media), rispetto alle altre tipologie, proprio per la ricerca quasi esasperata di una offerta gastronomica di alto livello, di nicchia, quindi, dove non c'è spazio per i grandi numeri. Tale concentrazione su una

proposta numericamente inferiore influenza pertanto anche i livelli di prezzo, giustificati così non solo dalla proposta unica e ricercata ma anche dalla volontà di offrire un ottimo livello di servizio.

Numero medio di camere e posti letto per categoria alberghiera

Categoria alberghiera	camere	posti letto
2	19	35
3	39	77
4	76	143
5	89	153
5L	101	201

Numero medio di coperti per tipologia di ristorante

Tipologia di ristorante	n. medio coperti
Ristorante Gourmet	78
Ristorante Internazionale	180
Ristorante Classico Italiano	197
Ristorante Tipico	128
Ristorante Pizzeria	169

Tra i servizi di eccellenza offerti dalle strutture che praticano la qualità, vi sono plus come menu di ristorazione specifica offerta dagli hotel, dotazioni specifiche in camere appositamente servite per disabili, la possibilità di ospitare animali. Anche se possono sembrare piccoli aspetti si tratta di offerte dedicate che tengono conto delle esigenze specifiche dei clienti.

Servizi di ristorazione specifica offerta dagli hotel

	%
Cucina dietetica	5,0
Cucina internazionale	45,5
Cucina tipica	24,2
Menu bambini	13,1
Pizzeria	12,2
totale	100,0

L'esigenza della clientela di menu specifici è sentita particolarmente anche dai ristoranti che in misura del 60% hanno già adottato questa specifica strategia di offerta. In realtà,

la strada della qualità vorrebbe che la soddisfazione delle singole esigenze fosse totale, in realtà quello che conta è lo sforzo che l'imprenditore mette nel proporre il più possibile servizi flessibili e adeguati alla propria clientela.

Hotel che offrono camere attrezzate per disabili	
	%
si	11,6
no	88,4
totale	100,0

Hotel che accettano animali	
	%
Si	15,5
No	84,5
Totale	100,0

Anche tra coloro che non offrono servizi dedicati, l'attenzione però ai segmenti turistici è presente grazie a riduzioni e sconti praticati per specifici target. Per quanto riguarda il rapporto prezzo/qualità ecco che circa nel 60% delle strutture vengono praticate riduzioni per bambini e per comitive e in circa il 40% si effettuano sconti alle famiglie.

Imprese alberghiere che offrono riduzioni per bambini	
bassa stagione	%
no	36,5
si	63,5
totale	100,0
alta stagione	%
no	40,1
si	59,9
totale	100,0

Imprese alberghiere che offrono sconti per comitive	
bassa stagione	%
no	50,9
si	49,1
totale	100,0
alta stagione	%
no	36,5
si	63,5
totale	100,0

Imprese alberghiere che offrono sconti per famiglie	
bassa stagione	%
no	59,9
si	40,1
totale	100,0
alta stagione	%
no	52,3
si	47,7
totale	100,0

Ma una impresa turistica di qualità non si limita solo a specifici servizi inclusi nell'offerta, deve comunque presentare buone dotazioni generali, nei servizi in camera, per i clienti d'affari ma anche, e soprattutto, per il tempo libero degli ospiti.

Una impresa di qualità prevede una serie di servizi di cui si dispone chiaramente proporzionata alla caratteristica della struttura. Ecco allora che se è concesso a qualche struttura di categoria medio-bassa di non avere ad esempio un portiere notturno, ciò non è accettabile in un 5 stelle. Bisogna poi sottolineare che esistono servizi e dotazioni alternativi per i quali ad esempio la presenza di un garage (anche e spesso in convenzione) può sostituire un parcheggio custodito.

Servizi generali presenti nelle imprese turistiche di qualità

	2	3	4	5 e 5L
Ascensore	20,0	76,5	84,2	100,0
Bar	85,0	96,0	98,7	100,0
Barbiere	35,0	64,4	67,1	100,0
Garage	65,0	77,2	77,6	70,0
Kinderheim	5,0	6,7	13,2	50,0
Lavanderia	5,0	2,7	11,8	100,0
Negozi	5,0	1,3	9,2	50,0
Parcheggio	5,0	6,7	11,8	80,0
Parco	90,0	88,6	85,5	100,0
Parrucchiere	20,0	45,6	53,9	100,0
Portiere Notturmo	30,0	52,3	84,2	100,0
Sala Lettura	15,0	56,4	97,4	100,0
Sala TV	20,0	24,2	32,9	50,0
Spiaggia Privata	5,0	11,4	23,7	20,0

Servizi presenti in camera nelle imprese turistiche di qualità

	2	3	4	5 e 5L
Asciugacapelli	80,0	90,7	90,4	100,0
Cassaforte	55,0	79,6	88,0	100,0
Condizionatore	20,0	63,0	92,8	100,0
Decoder / satellite	65,0	98,8	97,6	100,0
Idromassaggio	5,0	9,3	10,8	33,3
Minibar	25,0	61,1	100,0	100,0
Presa Modem-Fax	5,0	15,4	49,4	66,7
Radio	20,0	46,3	67,5	66,7
Riscaldamento	10,0	57,4	89,2	100,0
Servizio in Camera	5,0	15,4	67,5	66,7
TV	80,0	100,0	100,0	100,0
Telefono (passante per centralino)	55,0	57,4	53,0	66,7
Telefono Diretto	70,0	89,5	85,5	100,0
Videoregistratore	30,0	46,9	50,6	66,7

Per quanto concerne i servizi presenti in camera, le dotazioni di queste imprese sono estremamente sofisticate ed high technology. Anche nei due stelle, infatti, la presenza di servizi specifici è piuttosto rilevante tanto da presentare, ad esempio, nel 65% delle strutture il satellite/decoder. Si da per scontato nelle imprese di qualità la presenza di servizi di base e ciò che le caratterizza è invece la presenza di dotazioni di eccellenza.

Servizi per il turismo d'affari presenti nelle imprese turistiche di qualità

	2	3	4	5 e 5L
Attrezzatura per audiovisivi	50,0	98,8	97,0	100,0
Sala Congressi	0,0	34,5	83,3	100,0
Sala ad uso riunioni	50,0	66,7	34,8	100,0
Servizio traduzione simultanea	0,0	41,7	84,8	100,0

Anche per l'offerta dedicata ai turisti d'affari, la dotazione minima (accettabile per i 2 stelle) è quella di una sala per gli incontri, arrivando nelle categorie più alte a dotazioni professionali.

Servizi per il tempo libero presenti nelle imprese turistiche di qualità

	2	3	4	5 e 5L
Animazione	0,0	6,0	18,5	37,5
Bocce	0,0	14,0	48,1	25,0
Centro Estetico	0,0	18,0	20,4	50,0
Deposito attrezzature sportive	0,0	32,0	55,6	75,0
Discoteca	0,0	4,0	16,7	87,5
Equitazione	0,0	7,0	7,4	12,5
Fitness	7,1	17,0	35,2	62,5
Golf	0,0	0,0	1,9	25,0
Minigolf	0,0	3,0	11,1	25,0
Palestra	0,0	0,0	1,9	37,5
Parco/Giardino	21,4	15,0	16,7	37,5
Piano Bar	0,0	19,0	37,0	75,0
Piscina	7,1	21,0	27,8	25,0
Piscina Coperta	7,1	3,0	16,7	25,0
Sala Giochi	0,0	3,0	3,7	25,0
Sauna	21,4	30,0	50,0	50,0
Solarium	7,1	5,0	13,0	12,5
Sport Marini	28,6	21,0	9,3	12,5
Squash	7,1	14,0	22,2	0,0
Tennis	78,6	65,0	50,0	12,5
Terme	7,1	16,0	25,9	0,0

I servizi per il tempo libero degli ospiti rivestono una importanza quasi paragonabile ai servizi di base. Infatti, durante la vacanza non basta di certo il soggiorno ma sono proprio le componenti di organizzazione del tempo libero quelle che possono rendere la vacanza indimenticabile e conseguentemente anche la struttura ospite. A motivare carattere di fidelizzazione verso la struttura è proprio la capacità degli imprenditori

turistici di fornire servizi (oltre che informazioni) che permettano al turista di usufruire a pieno non solo della struttura ma anche del territorio.

Molti di questi alberghi, infatti, sono o dotati direttamente o tramite convenzioni con offerte sportive e ricreative presenti in loco.

L'ultimo, ma non per questo poco importante, fattore di adeguamento al mercato è quello relativo all'utilizzo delle nuove tecnologie.

Infatti, lo sviluppo tecnologico delle risorse di comunicazione e di prenotazione dell'offerta, da parte della domanda di turismo, mostra come il Web sia ormai un veicolo fondamentale di feed-back sia a scopi informativi che per effettivi acquisti dei servizi.

Imprese turistiche di qualità che dispongono di un indirizzo e_mail

	albergo	ristorante	nord - ovest	nord - est	centro sud e isole	Totale	
si	78,3	45,9	68,8	76,9	79,6	66,7	70,9
no	21,7	54,1	31,2	23,1	20,4	33,3	29,1
totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La possibilità di disporre di un indirizzo e-mail tramite il quale accogliere e gestire richieste di informazione e prenotazioni, è una opportunità che sempre più viene colta, in particolare dalle imprese alberghiere (78,3%) ma in maniera crescente anche dalle imprese di ristorazione (45,9%). Le imprese *high tech* risultano più diffuse nel centro e nel nord-est, laddove sono presenti i grandi centri urbani e dove anche la clientela locale risulta cioè maggiormente abituata all'utilizzo di questo strumento.

Imprese turistiche di qualità che dispongono di un sito Web

	albergo	ristorante	nord - ovest	nord - est	centro sud e isole	Totale	
sito web							
si	65,3	19,3	49,0	75,1	65,0	45,0	54,8
no	34,7	80,7	51,0	24,9	35,0	55,0	45,2
totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Differente risulta, invece, il discorso della presenza di queste imprese su un proprio sito Web. Infatti, sono le imprese con molta clientela internazionale (e nazionale) quelle che si sono dotate di questo ulteriore veicolo promozionale (65,3% imprese alberghiere e 19,3% ristoranti).

Occorre però sottolineare come spesso il fatto di non disporre di un sito proprio non significhi l'assenza sul Web perché molte imprese turistiche vi sono presenti grazie a consorzi o enti pubblici territoriali.

Provenienza della clientela principale delle imprese turistiche di qualità			
	albergo	ristorante	Totale
estera	44,2	76,7	59,3
locale/regionale	36,0	17,6	27,5
nazionale	19,8	5,7	13,3
totale	100,0	100,0	100,0

Dall'analisi della clientela, si evince, infatti, come queste imprese della qualità riescano a colpire prevalentemente quote interessanti dei mercati internazionali (59,3%) contemporaneamente ad una buona clientela locale/regionale (27,5%) che ne conferma la qualità.

Ubicazione delle strutture alberghiere di qualità e provenienza della loro clientela			
	estera	locale/regionale	nazionale
Campagna	21,0	24,2	31,5
Città	39,5	17,2	11,1
Collina	17,7	15,2	5,6
Lago	7,3	10,1	7,4
Mare	8,9	8,1	14,8
Montagna	2,4	24,2	27,8
Terme	3,2	1,0	1,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Il mercato straniero viene captato in particolare dalle imprese alberghiere delle città, ma non per forza posizionate nel centro storico. Infatti, in particolare si segnala come l'albergo posizionato in campagna vicino ai centri abitati sia scelto in maniera significativa proprio dalla clientela internazionale (33,9%). Contrariamente, è la clientela nazionale e regionale a preferire le strutture situate nei centri città.

Posizione rispetto al centro abitato delle strutture alberghiere di qualità e provenienza della loro clientela			
	estera	locale/regionale	nazionale
Campagna	33,9	27,0	29,6
Centro	12,9	22,0	24,1
Centro Affari	0,8	2,0	3,7
Centro Storico	16,9	20,0	22,2
Fuori città	19,4	18,0	7,4
Periferia	9,7	4,0	5,6
Semicentro	6,5	7,0	7,4
Totale	100,0	100,0	100,0

La clientela straniera dei ristoranti italiani è alla ricerca del tipico (52,1%) o di una ristorazione classica italiana. I ristoranti gourmet dove la ricerca di una proposta gastronomica particolare è il core-business delle imprese, trovano maggiori spazi di mercato tra la clientela nazionale o regionale mentre solo i clienti internazionali più sofisticati cominciano ad apprezzare l'alta cucina italiana (14,4%).

Tipologia delle imprese ristorative di qualità e provenienza della loro clientela			
	estera	locale/regionale	nazionale
Ristorante Gourmet	14,4	32,6	21,4
Ristorante Internazionale	3,7	9,3	7,1
Ristorante Cl.Italiano	22,3	4,7	14,3
Ristorante Tipico	52,1	46,5	57,1
Ristorante Pizzeria	7,4	7,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Un risultato significativo è poi quello relativo all'affermarsi di un mercato turistico sempre più individualistico anche in termini di offerta.

In particolare, il mercato italiano dell'hotellerie, che lasciava presagire una forte mortalità delle imprese dovuta all'incapacità di costituirsi in catene come avviene invece sul piano internazionale, mostra al contrario come, grazie alla tipizzazione dell'offerta italiana che non necessita di standard di marca bensì di standard di qualità, questo processo non si sia compiuto. Ecco dunque che solo il 5,8% degli alberghi di qualità italiani fanno parte di una catena.

Hotel che aderiscono ad una catena	
	%
si	5,8
no	94,2
totale	100,0

Interessante, infine, come non sempre le imprese che praticano la qualità siano inserite nelle principali guide di notorietà internazionale. Mentre i ristoranti contano nelle loro strategie sulla presenza nelle guide gastronomiche valutative, fino a volte ad esserne danneggiati se non vi sono segnalati, ciò non vale per gli alberghi.

In particolare gli alberghi non vi sono presenti nel 78,7% dei casi (non essendo queste guide valutative in grado di osservare la qualità del servizio), a conferma del fatto che la notorietà non è sempre sinonimo di qualità.

Presenza delle imprese turistiche di qualità sulle principali guide (Michelin, Espresso, TCI, ecc.)			
	albergo	ristorante	totale
si	21,3	50,8	28,0
no	78,7	49,2	72,0
totale	100,0	100,0	100,0

3. PASSATO, PRESENTE E FUTURO DELLA QUALITÀ

Per comprendere il percorso compiuto dalle imprese di qualità, le difficoltà che incontrano e le loro aspettative sul futuro è stato sottoposto loro un questionario ad hoc. Dalle risposte ottenute ⁽³⁾ è possibile trarre un quadro significativo delle caratteristiche imprenditoriali attuali e di come si è giunti ad essere imprenditore turistico. Dopo aver analizzato freddamente le dotazioni delle imprese turistiche di qualità, appare opportuno entrare nel merito delle dinamiche attraverso le loro opinioni. Tali dinamiche diventano fondamentali per capire come nasce l'impresa, i suoi attuali obiettivi e il suo sviluppo futuro. Non solo, capire quanto pesa esercitare la qualità e quanto sono gratificanti i suoi frutti. E' importante infine capire qual è il destino del modello italiano di qualità e se la tradizione dell'ospitalità italiana rischia di perdere il lavoro svolto nel cambio generazionale.

Ad oggi l'impresa turistica è a immagine e somiglianza del suo proprietario. Nella maggioranza dei casi, infatti, queste imprese sono per lo più a conduzione familiare (39,2%) o è lo stesso proprietario a svolgere il ruolo manageriale (32,4%) e a prendere tutte le decisioni. Questo vale soprattutto per i ristoranti dove è più difficile (come visto nel capitolo precedente) la presenza di soci. Tra gli alberghi appare invece interessante anche la quota di imprese dove tutti i soci hanno funzioni manageriali (13,7%).

1) La Sua azienda si avvale di figure manageriali?

	Albergo	ristorante	totale
la conduzione è familiare	35,3	47,8	39,2
io stesso sono proprietario e manager	33,3	30,4	32,4
tutti i soci hanno funzioni manageriali	13,7	4,3	10,8
ci dividiamo i compiti tra soci senza mansioni manageriali	7,8	8,7	8,1
esiste un direttore/manager diverso dalla proprietà	3,9	4,3	4,1
altro	3,9	4,3	4,1
esistono dipendenti con specifici ruoli e mansioni di tipo manageriale	2,0	0,0	1,4
totale	100,0	100,0	100,0

Nel 4% dei casi, 3,9% degli alberghi e 4,3% dei ristoranti, esiste la figura di un vero e proprio direttore diverso cioè dal proprietario. Si tratta di un segnale positivo per una

³) 50% di ritorni ottenuti sull'intero universo delle imprese che hanno ottenuto il Marchio di Qualità delle Imprese alberghiere e ristorative

futura gestione sempre più sofisticata che porta lentamente le imprese del turismo a uscire dal luogo comune di imprese cresciute nel “fai da te”.

Un luogo comune che comunque andrebbe sfatato, già solo per l’impegno necessario a questa professione e per le continue difficoltà di mercato che si incontrano.

Per quanto riguarda la creazione dell’impresa si evidenziano due diverse dinamiche per le imprese alberghiere e quelle ristorative: mentre nelle prime c’è una distribuzione più omogenea tra imprese create (39,2%), ereditate (29,4%) e rilevate (31,4%), tra le imprese ristorative di qualità ben il 69,6% è stato creato ex novo, solo il 17,4% è stata ereditata ed il 13% rilevata.

Questo fenomeno si deve da un lato ad una maggiore tendenza alla mortalità delle imprese ristorative rispetto a quelle alberghiere, anche dovuta alla caratteristica della natura stessa dell’impresa alberghiera che è legata al suo immobile ed è dunque più facilmente vendibile/cedibile.

2) L'azienda di cui è proprietario/gestore l'ha creata Lei o l'ha rilevata?

	Albergo	ristorante	totale
l'ho creata io	39,2	69,6	48,6
l'ho ereditata dalla mia famiglia	29,4	17,4	25,7
l'ho rilevata	31,4	13,0	25,7
totale	100,0	100,0	100,0

Se per intraprendere la professione di ristoratore occorre avere una grande passione (28,1%), tra gli albergatori la spinta a intraprendere questa attività è data prevalentemente dalla tradizione familiare (25,9%).

E’ grazie proprio al tramandarsi della professionalità turistica di generazione in generazione che si è creata e sviluppata una qualità nel turismo tutta italiana.

3) Cosa l'ha spinto a intraprendere questa attività?

	albergo	ristorante	totale
passione per il lavoro	17,2	28,1	21,1
tradizione di famiglia	25,9	12,5	21,1
esperienza consolidata	13,8	18,8	15,6
opportunità del mercato	8,6	12,5	10,0
il contatto con la gente	8,6	9,4	8,9
conoscere altre culture	5,2	0,0	3,3
essere un imprenditore nel turismo	1,7	6,3	3,3
casualità, situazioni contingenti	1,7	6,3	3,3
necessità	3,4	3,1	3,3
per sfida	5,2	0,0	3,3
prospettive economiche	1,7	3,1	2,2
per la famiglia	3,4	0,0	2,2
sfruttamento edilizio di terreni	3,4	0,0	2,2
Totale	100,0	100,0	100,0

Segue per entrambi l'esperienza consolidata e l'opportunità data da un mercato particolarmente favorevole. Interessanti, anche se in quote meno significative, le motivazioni dovute al caso, alla necessità e quelle di sfida imprenditoriale.

Da rilevare come le prospettive economiche siano tra le ragioni meno rilevanti nell'intraprendere una attività turistica di qualità, perchè in realtà sono invece proprio la passione per il lavoro e per la gente che caratterizzano lo spirito imprenditoriale italiano.

4) Cosa l'ha spinto a avviare/gestire questa specifica impresa?

	albergo	ristorante	totale
per buone prospettive economiche/business	22,6	10,3	18,7
la soddisfazione per il lavoro svolto/passione	12,9	24,1	16,5
è impresa di famiglia	9,7	13,8	11,0
creare un'impresa di qualità	11,3	6,9	9,9
un territorio favorevole	11,3	6,9	9,9
la carenza del mercato	9,7	6,9	8,8
il contatto con la gente	3,2	10,3	5,5
esperienze professionali	6,5	3,4	5,5
le richieste della domanda	6,5	0,0	4,4
una sfida	3,2	6,9	4,4
entrare nel mondo del lavoro	1,6	3,4	2,2
per lasciare un'impresa alla famiglia	0,0	6,9	2,2
necessità	1,6	0,0	1,1
totale	100,0	100,0	100,0

Un imprenditore che si pone come obiettivo la qualità pensa alla sua impresa in termini di strategie di business e non solo come eredità familiare. Lo slancio a gestire queste specifiche imprese turistiche di qualità, infatti, è dato agli albergatori dalle prospettive di business (22,6%) mentre ai ristoratori dalla soddisfazione per il lavoro che si svolge (24,1%) anche per il riscontro immediato che si ha nel rapporto col cliente.

Seguono per gli albergatori motivazioni come la volontà di creare una impresa di qualità, sfruttando magari un territorio favorevole, con la consapevolezza cioè di poter sfruttare una reale occasione di mercato.

Per i ristoratori, invece, ragioni come portare avanti l'impresa di famiglia ed il gusto dello stare a contatto con la gente. Si tratta per questi più di motivazioni "soft" dovute anche al carattere artistico/creativo che è più implicito nell'impresa di ristorazione rispetto a quella alberghiera.

Molto interessanti anche i risultati sulla formazione professionale di questi imprenditori.

A insegnare a tutti il mestiere è l'esperienza diretta (22,2%). La carriera degli studi si basa sulla scuola alberghiera con la differenza che tra gli albergatori è seguita da studi universitari mentre per i ristoratori è l'alternativa a studi negli istituti tecnici.

Si noti inoltre come questa classe imprenditoriale non proviene esclusivamente da studi turistici, ma almeno 1 su 10 ha compiuto iter formativi per nulla collegati al turismo.

Inoltre, è significativo che tra gli imprenditori alberghieri vi sia una seppur piccola quota che ha frequentato un master in turismo (4,1%).

5) Qual è la Sua formazione professionale e di studio? (specificare come ci si è avvicinati alla professione e che esperienze formative sono state effettuate)

	albergo	ristorante	totale
esperienza diretta	21,6	23,5	22,2
scuola alberghiera	13,5	20,6	15,7
laurea	13,5	8,8	12,0
formazione tecnica	8,1	14,7	10,2
maturità liceale	9,5	5,9	8,3
esperienze internazionali	8,1	8,8	8,3
esperienza di famiglia	5,4	8,8	6,5
tecnico turistico	8,1	2,9	6,5
master turismo	4,1	0,0	2,8
scuola media	2,7	2,9	2,8
esperienze di viaggio	2,7	0,0	1,9
laurea turismo	1,4	0,0	0,9
formazione professionale	0,0	2,9	0,9
Elementari	1,4	0,0	0,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Interessante, infine, come il percorso formativo di questi imprenditori preveda per tutti esperienze internazionali (8,3%). Molti imprenditori hanno infatti iniziato la loro professione presso imprese alberghiere e ristorative all'estero per poi finalizzare questa esperienza formativa nell'avviare un'impresa propria in Italia.

Il fatto che il 2,7% degli albergatori, inoltre, consideri nella propria formazione anche le esperienze di viaggio è significativo del fatto che il turismo è una professione dove occorre "aprire la mente", conoscere cioè le culture diverse e pertanto le diverse esigenze per poter così soddisfare anche la clientela straniera dell'impresa.

Infine, la capacità di apprendere dagli altri aspetti più standardizzati di offerta del servizio unita alla capacità di migliorare queste conoscenze con la personalità tutta italiana dell'offerta turistica rende gli imprenditori di qualità capaci di competere a pieno sul piano internazionale.

6) La Sua azienda ha usufruito di finanziamenti e di agevolazioni pubbliche?

	albergo	ristorante	totale
si, per rinnovarla/ristrutturarla	53,1	40,9	49,3
no	32,7	40,9	35,2
si, per attivarla	10,2	13,6	11,3
si, altro	4,1	4,5	4,2
totale	100,0	100,0	100,0

La politica di agevolazioni e di incentivi in Italia ha contribuito a migliorare l'offerta turistica. Nel 65% circa delle imprese turistiche si sono ottenuti finanziamenti o agevolazioni, prevalentemente per ristrutturazioni (49,3%).

Risulta ancora bassa la quota di agevolazioni che si sono ottenute per avviare una nuova impresa. Infatti, solo nell'11,3% dei casi l'incentivo ha permesso l'avvio dell'impresa.

7) Lei appartiene ad una famiglia di albergatori/ristoratori?

	albergo	ristorante	totale
si, da _____ generazioni (specificare il numero)	61,2	27,3	50,7
1 generazione	33,3	0,0	27,8
2 generazione	30,0	66,7	36,1
3 generazione	23,3	33,3	25,0
4 generazione	10,0	0,0	8,3
6 generazione	3,3	0,0	2,8
totale	100,0	100,0	100,0
No	38,8	72,7	49,3
Totale	100,0	100,0	100,0

E' la tradizione di famiglia a mostrare un ruolo fondamentale nella spinta all'imprenditorialità turistica. Il 61,2% degli albergatori appartiene ad una famiglia che per generazioni (anche 6) ha affinato tale professione.

Tra i ristoratori tale quota è più bassa, pari al 27,3%, e si arriva al massimo alla terza generazione.

Ma se alla luce di quanto risulta dai dati su esposti non sembra esistere in Italia un sistema in grado di favorire la nascita o la sopravvivenza di imprese turistiche di qualità, è allora proprio sulla tradizione e sull'eredità imprenditoriale della famiglia che si basa la qualità dell'offerta italiana.

Questo fattore, però, implica dei rischi, soprattutto per i ristoratori dove la spinta della tradizione familiare sembra esaurirsi dopo la terza generazione. Pertanto, appare sempre più evidente la necessità di un sistema formativo per la nascita dell'imprenditoria turistica che affianchi la tradizione familiare diminuendo così i rischi dell'esaurimento naturale delle generazioni con maggiori possibilità di ricambio grazie all'entrata di nuove leve imprenditoriali.

Attualmente l'identikit dell'imprenditore turistico potrebbe (a detta loro) quasi esaurirsi nella forte motivazione data dalla passione per il lavoro. Questi imprenditori, infatti, elencano spontaneamente più aspetti negativi che positivi della professione turistica nonostante ciò non li abbia ancora scoraggiati.

8) Come imprenditore che ha sposato la qualità, può definire gli aspetti positivi e quelli negativi della Sua esperienza professionale nel turismo?

(più risposte possibili)

Aspetti positivi	albergo	ristorante	totale
apprezzamento da parte della clientela	52,9	39,1	48,6
conoscenza di nuova gente	17,6	26,1	20,3
crescita dell'azienda	19,6	21,7	20,3
lavoro ben remunerato	15,7	13,0	14,9
notorietà/prestigio	9,8	8,7	9,5
crescita personale	11,8	4,3	9,5
gratificazione artistica/creativa	3,9	8,7	5,4
comunicare la passione alla famiglia	2,0	8,7	4,1

Aspetti negativi	albergo	ristorante	totale
difficoltà di reperimento del personale	31,4	17,4	27,0
lavoro faticoso senza orario	17,6	21,7	18,9
difficoltà di mercato	17,6	17,4	17,6
poco sostegno pubblico	17,6	13,0	16,2
soddisfare le esigenze dei clienti	9,8	26,1	14,9
Burocrazia	19,6	4,3	14,9
costi di gestione	13,7	4,3	10,8
concorrenza sleale	7,8	4,3	6,8
tasse	2,0	8,7	4,1
pochi incentivi pubblici	3,9	0,0	2,7
rifornimenti di qualità	2,0	4,3	2,7
trattenere il personale formato	2,0	0,0	1,4
difficoltà di avviamento	0,0	4,3	1,4
difficoltà di commercializzazione/intermediazione	0,0	4,3	1,4

Primo tra gli aspetti negativi la difficoltà di reperimento di personale qualificato e motivato (27%), la fatica di un lavoro che non conosce orari né feste (18,9%), un'impresa sottoposta a molte difficoltà di mercato (17,6%) e con poco sostegno pubblico (16,2%).

Per i ristoratori, poi, non da poco è la difficoltà nel soddisfare la clientela mentre gli albergatori vedono gli ostacoli della burocrazia e di costi di gestione spesso troppo alti.

In un certo senso, quindi, anche l'imprenditore che persegue la qualità non si sente facilitato nel suo compito dato che difficilmente riesce a trovare quel personale che gli permetta di tenere alti gli standard del servizio, non si sente appoggiato dagli enti pubblici e sente maggiormente il peso della burocrazia oltre a quello del proprio impegno.

L'esperienza professionale nel turismo trova però i suoi lati positivi nell'apprezzamento da parte della clientela (48,6%), nella possibilità di conoscere sempre nuova gente e nella soddisfazione di veder crescere la propria azienda (entrambi 20,3%).

Seguono poi aspetti più materiali come la redditività dell'impresa (14,9%) e la notorietà/prestigio (9,5%). Tra gli aspetti più soft quelli di una crescita personale, di una gratificazione artistica/creativa e di veder trasmessa la propria passione alla famiglia.

La professione di imprenditore turistico di qualità da quindi delle grandi soddisfazioni più legate alla sfera personale che non a quella tipica dell'impresa del ritorno economico e del business nonostante questo aspetto sia comunque sottolineato. Ma si tratta nella loro opinione di una conseguenza dettata da un lavoro appassionato, motivato e compiuto nell'interesse per la soddisfazione della clientela.

Ma quali sono le aspettative di queste imprese?

Gli obiettivi d'impresa dichiarati sono in primo luogo il miglioramento delle proprie performance e del proprio servizio (30,8%) e la soddisfazione della clientela (16,7%).

9) Quali obiettivi si prefigge per la Sua azienda?

	albergo	ristorante	totale
migliorare le performance	26,8	40,9	30,8
soddisfazione dei clienti	17,9	13,6	16,7
Redditività	16,1	4,5	12,8
aumentare il prestigio	12,5	9,1	11,5
ingrandire l'azienda	12,5	4,5	10,3
migliorare il rapporto qualità prezzo	8,9	13,6	10,3
superare le difficoltà	1,8	9,1	3,8
creare una rete con altri operatori	1,8	0,0	1,3
acquisire una organizzazione manageriale	1,8	0,0	1,3
acquisire un'ottima organizzazione familiare	0,0	4,5	1,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Tra gli alberghi ulteriori obiettivi sono quelli di riuscire ad ingrandire l'azienda e di aumentarne il prestigio. Interessante come circa il 2% mostri un interesse a voler acquisire per la propria impresa una organizzazione manageriale che superi la logica familiare.

Per i ristoranti un obiettivo particolarmente sentito è quello di riuscire a migliorare il rapporto qualità/prezzo, sia in termini di offerta al cliente sia in termini di abbassamento dei costi di gestione.

Per sé stessi, invece, gli imprenditori del turismo lavorano per crescere e migliorarsi, per mantenere la soddisfazione personale e per raggiungere una maggiore tranquillità di lavoro.

10) Quali obiettivi si prefigge per se stesso?

	albergo	ristorante	totale
crescere e migliorarsi	27,8	29,4	28,3
soddisfazione personale	25,0	5,9	18,9
tranquillità di lavoro	16,7	23,5	18,9
mantenere quanto abbiamo costruito	11,1	17,6	13,2
lasciare una azienda sana alla mia famiglia	5,6	11,8	7,5
specializzazione ulteriore	8,3	0,0	5,7
non invecchiare in azienda	2,8	5,9	3,8
più tempo libero	2,8	5,9	3,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Si percepisce un certo timore da parte di questi imprenditori per il futuro del proprio lavoro e una certa difficoltà a immaginare l'azienda superare le difficoltà del mercato.

Sottolineare infatti la volontà di mantenere ciò che si è realizzato, lasciare un'azienda sana alla famiglia e raggiungere una tranquillità di lavoro sono sintomi di un malessere diffuso e di una incertezza per il futuro.

Considerando poi che si tratta di imprese di qualità che quindi strategicamente si pongono in maniera più competitiva sul mercato, questo senso di possibile inadeguatezza per il futuro appare ancora più grave.

Cosa sarà allora di queste imprese turistiche una volta che gli imprenditori si ritireranno?

Il 67,6% intende lasciare l'attività ai figli, l'11,8% intende venderla ma c'è un 2,9% che pensa che la chiuderà.

11) Quando Lei si ritirerà dall'attività, intende:

	albergo	ristorante	totale
lasciare tutta l'attività ai miei figli	70,2	61,9	67,6
vendere l'attività a terzi	10,6	14,3	11,8
non sa	10,6	9,5	10,3
lasciare tutta l'attività ai miei collaboratori	6,4	9,5	7,4
chiudere l'attività	2,1	4,8	2,9
totale	100,0	100,0	100,0

Tra coloro che venderanno o chiuderanno le motivazioni sono diverse: per i ristoratori l'arrendersi ad un lavoro difficile e la speranza di migliorare, lasciandolo, il proprio tenore di vita, per gli albergatori una scelta forzata quando non si hanno figli a cui lasciarla affinché si possa mantenere in vita l'azienda.

12) Se intende vendere o chiudere l'attività ci può indicare i motivi?

	albergo	ristorante	totale
per mantenere l'azienda dopo il mio ritiro	37,5	20,0	30,8
per migliorare il tenore di vita	25,0	20,0	23,1
non ho figli a cui lasciarla	25,0	0,0	15,4
è un lavoro difficile	0,0	40,0	15,4
per non vedere andare perso il mio lavoro	0,0	20,0	7,7
perché non c'è un adeguato corrispettivo economico	12,5	0,0	7,7
totale	100,0	100,0	100,0

Ancora una volta rimane fondamentale la possibilità di tramandare la tradizione professionale alle generazioni future. Per chi non ha figli, la scelta, pur di non far morire la propria azienda, ricade o sulla cessione ai propri collaboratori o sulla vendita a terzi.

Così l'imprenditore turistico di qualità che tanto lavora e cerca di migliorare le performance della propria impresa non concepisce che questa possa un giorno finire con lui. Traspare il bisogno di continuare a vedere un futuro per la propria impresa.

Ma quante sono le reali possibilità di lasciare in eredità l'impresa?

Il ricambio generazionale nella proprietà di famiglia vede il 60% degli albergatori ed il 53,3% dei ristoratori.

Del restante 42% che non può prevedere il passaggio di padre in figlio, bisogna segnalare come ci sia un 30% di figli di imprenditori che ha già intrapreso scelte professionali differenti da quelle dei padri, con un rischio di perdita di imprese del 15%.

13) Se ha figli, questi vogliono intraprendere la Sua stessa professione/attività?

	albergo	ristorante	totale
si	60,0	53,3	58,0
no, perché	40,0	46,7	42,0
<i>figli piccoli</i>	<i>61,1</i>	<i>66,7</i>	<i>62,5</i>
<i>troppi sacrifici</i>	<i>11,1</i>	<i>0,0</i>	<i>8,3</i>
<i>scelgono altre cose</i>	<i>27,8</i>	<i>33,3</i>	<i>29,2</i>
<i>totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
totale	100,0	100,0	100,0

In questo panorama delineato dagli intervistati si fa sempre più necessario un percorso di rivalutazione dell'immagine dell'imprenditorialità turistica che sembra ancora oggi soffrire troppo di uno stereotipo legato ad un'impresa di "serie b". Il fatto che sia gli albergatori che i ristoratori sottolineano continuamente la volontà di raggiungere notorietà e prestigio a livello personale è sintomo di un sentirsi non riconosciuti dalla società economica come veri imprenditori, una società che forse lega ancora il servizio al servire e che in qualche modo potrebbe scoraggiare la nascita di nuova imprenditorialità al di fuori dei gruppi familiari del turismo.

La contraddizione finora sottolineata tra la passione per il lavoro ed un contesto percepito come non favorevole, si dimostra anche nella capacità di questi imprenditori di motivare i giovani alla professione.

Infatti, i motivi per cui gli imprenditori consiglierebbero ai giovani di intraprendere la professione turistica sono prevalentemente la soddisfazione che se ne trae (36,5%) e l'apertura culturale che da questo tipo di esperienza (23,1%), la stessa che permette ad un imprenditore del turismo di intraprendere la strada della qualità.

Si tratta poi di un settore in sviluppo continuo, remunerativo (specialmente per i ristoratori) ma che sarebbe più facile se praticato non in Italia.

I motivi per cui invece non lo consiglierebbero sono nei troppi sacrifici a cui si è sottoposti (57,9%) e negli eccessivi investimenti economici di cui queste imprese necessitano (21,1%).

Singolare, poi, come gli albergatori dichiarino che occorre essere veramente molto motivati mentre i ristoratori siano scoraggiati dall'eccessiva concorrenza.

14) Lei consiglierebbe a un giovane di diventare imprenditore nel turismo?**si, perchè**

	albergo	ristorante	totale
perché hai soddisfazione	33,3	43,8	36,5
perché è un lavoro che apre la mente	22,2	25,0	23,1
è un settore in sviluppo	11,1	6,3	9,6
solo con forti motivazioni	11,1	6,3	9,6
è un bel lavoro	11,1	6,3	9,6
è remunerativo	5,6	12,5	7,7
perché è una sfida	2,8	0,0	1,9
si ma non in Italia	2,8	0,0	1,9
totale	100,0	100,0	100,0

no, perchè

	albergo	ristorante	totale
troppi sacrifici	60,0	50,0	57,9
eccessivo investimento economico	20,0	25,0	21,1
bisogna essere troppo motivati	13,3	0,0	10,5
troppa concorrenza	0,0	25,0	5,3
settore con scarsa considerazione in Italia	6,7	0,0	5,3
totale	100,0	100,0	100,0

Cosa significava *ieri* la qualità? Per gli albergatori bastava il sorriso, una bella struttura, e la professionalità, mentre per i ristoratori l'impegno e l'entusiasmo.

15) Ci può indicare le chiavi della qualità nella Sua azienda del passato, del presente e per il futuro

(più risposte possibili)

PASSATO

	albergo	ristorante	totale
sorriso, cortesia	19,6	8,7	16,2
professionalità	15,7	13,0	14,9
accoglienza	13,7	13,0	13,5
tenacia, impegno	9,8	21,7	13,5
bella struttura/posizione	17,6	4,3	13,5
disponibilità al cliente	13,7	0,0	9,5
collaborazione familiare	7,8	13,0	9,5
lungimiranza, innovazione	11,8	0,0	8,1
entusiasmo	2,0	17,4	6,8
buon rapporto qualità prezzo	3,9	13,0	6,8
attenzione al servizio	9,8	0,0	6,8
Ristorazione abbondante	5,9	4,3	5,4
prodotti di qualità	2,0	13,0	5,4
pulizia	3,9	4,3	4,1
efficienza	3,9	4,3	4,1
familiarità	2,0	4,3	2,7
incoscienza	2,0	4,3	2,7
poca concorrenza	3,9	0,0	2,7
nicchia, tipicità	2,0	4,3	2,7
tradizioni	0,0	8,7	2,7
fidelizzazione del cliente	2,0	0,0	1,4
un menu	2,0	0,0	1,4
buon gusto	2,0	0,0	1,4
trasparenza	2,0	0,0	1,4
iso	2,0	0,0	1,4
fantasia	2,0	0,0	1,4

Oggi invece qualità significa disponibilità al cliente, professionalità e un'accoglienza di servizio per le imprese alberghiere, prodotti di qualità, professionalità e un buon rapporto qualità/prezzo per i ristoranti.

Per il futuro la qualità significherà per gli alberghi sempre più professionalità ma con lungimiranza e innovazione sia nelle dotazioni che nel servizio al cliente. Per i ristoranti la professionalità, anche della collaborazione della famiglia, è data dalla qualità dei prodotti della tipicità, dell'offerta di nicchia offerti ad un prezzo equo.

PRESENTE

	albergo	ristorante	totale
professionalità	17,6	26,1	20,3
disponibilità al cliente	21,6	4,3	16,2
sorriso, cortesia	13,7	13,0	13,5
attenzione al servizio	13,7	8,7	12,2
accoglienza	13,7	4,3	10,8
lungimiranza, innovazione	11,8	4,3	9,5
prodotti di qualità	0,0	26,1	8,1
bella struttura/posizione	9,8	4,3	8,1
buon rapporto qualità prezzo	3,9	17,4	8,1
buone dotazioni	11,8	0,0	8,1
tenacia, impegno	7,8	4,3	6,8
pulizia	3,9	8,7	5,4
nicchia, tipicità	3,9	8,7	5,4
familiarità	3,9	4,3	4,1
fidelizzazione del cliente	5,9	0,0	4,1
alta ristorazione/alta hotellerie	3,9	4,3	4,1
efficienza	3,9	4,3	4,1
collaborazione familiare	2,0	4,3	2,7
tradizioni	3,9	0,0	2,7
fantasia	2,0	4,3	2,7
Ristorazione abbondante	0,0	4,3	1,4
entusiasmo	0,0	4,3	1,4
merchandising	2,0	0,0	1,4
atmosfera	0,0	4,3	1,4
buon gusto	2,0	0,0	1,4
trasparenza	2,0	0,0	1,4
adeguarsi al mercato	2,0	0,0	1,4

FUTURO

	albergo	ristorante	totale
professionalità	19,6	17,4	18,9
lungimiranza, innovazione	19,6	4,3	14,9
disponibilità al cliente	13,7	0,0	9,5
buone dotazioni	13,7	0,0	9,5
bella struttura/posizione	7,8	4,3	6,8
attenzione al servizio	7,8	4,3	6,8
accoglienza	5,9	4,3	5,4
tenacia, impegno	3,9	8,7	5,4
collaborazione familiare	0,0	17,4	5,4
buon rapporto qualità prezzo	3,9	8,7	5,4
nicchia, tipicità	3,9	8,7	5,4
adeguarsi al mercato	7,8	0,0	5,4
sorriso, cortesia	5,9	0,0	4,1
prodotti di qualità	0,0	8,7	2,7
familiarità	0,0	4,3	1,4
Ristorazione abbondante	0,0	4,3	1,4
fidelizzazione del cliente	2,0	0,0	1,4
pulizia	0,0	4,3	1,4
alta ristorazione/alta hotellerie	2,0	0,0	1,4
merchandising	2,0	0,0	1,4
atmosfera	2,0	0,0	1,4
buon gusto	2,0	0,0	1,4
collaborazione con altri operatori	0,0	4,3	1,4
trasparenza	2,0	0,0	1,4
efficienza	2,0	0,0	1,4
fantasia	2,0	0,0	1,4

La strada della qualità per un'impresa turistica è un percorso sempre più complesso che se nel passato si basava più sulle relazioni personali col cliente oggi queste relazioni devono tradursi in servizio e organizzazione. Pertanto è necessario aumentare la professionalità anche soprattutto dei propri dipendenti al fine di sofisticare la relazione personale con la clientela senza ricercare standardizzazioni spersonalizzanti bensì utilizzando nuovi canali di fidelizzazione mantenendo l'originaria cultura dell'ospitalità e dell'accoglienza.

Per il futuro gli aspetti più organizzativi e manageriali diventano necessari per riuscire a soddisfare un cliente che ha ormai acquisito i mezzi e le misure di confronto con la competizione internazionale e che esige pertanto dotazioni e servizi più avanzati.

Quello che si avverte è un passaggio dalla qualità dell'accoglienza in termini di relazioni umane alla qualità dell'accoglienza legata alla capacità concreta di risolvere le sue esigenze anche a discapito dei rapporti umani.

Nel passato qualità significava il sorriso, oggi una buona professionalità, domani una dotazione tecnologica sorprendente in grado di soddisfare velocemente il cliente.

In conclusione, da questo identikit delle imprese di qualità si evince allora un vero e proprio modello italiano di ospitalità turistica. Un sistema fatto di piccole e medie imprese che anche attraverso una gestione familiare e diretta dell'impresa riesce a coniugare una efficiente organizzazione di servizio con un'ospitalità a carattere tutto italiano.

E' un modello che si contrappone alla mera standardizzazione internazionale da tempo considerata "La Qualità" ponendosi in modo competitivo proprio perché alternativo. E' un modello che basa il suo successo non sull'accoglienza dei grandi numeri del turismo ma proprio sulla specifica capacità di soddisfare il proprio cliente nella propria impresa.

E' un sistema turistico con una forte personalità che riesce a erogare qualità perché realmente lo pone come obiettivo d'impresa.

Per ora questo modello si basa prevalentemente su una tradizione familiare ricettiva e ristorativa ma che trova difficoltà di sopravvivenza qualora non si instaurino quei meccanismi di sostegno atti a creare nuova imprenditorialità attraverso la formazione ma anche attraverso un sistema di agevolazioni più improntato alla creazione di impresa che non al suo mantenimento. Fondamentale però è il passaggio da impresa con un'immagine "low profile" ad una di prestigio quale gli sforzi degli imprenditori di qualità meritano.

E' per questo necessario sottolineare ancora una volta che l'offerta italiana a certi livelli è riuscita quindi a creare, quasi in sordina, la qualità ospitale tipica italiana.

Nota metodologica

Al fine della realizzazione del presente studio sono state analizzate le caratteristiche tecniche, strutturali e di dotazione di 1070 imprese turistiche che hanno ottenuto il Marchio di Qualità (tra quelle alberghiere e ristorative).

Tali dati sono stati computati in un database informativo e elaborati statisticamente.

Le stesse imprese sono state contattate direttamente con questionario appositamente messo a punto per la rilevazione delle informazioni qualitative interessanti l'indagine.

Tale metodologia ha riguardato nello specifico l'analisi di variabili atte a identificare:

- l'identikit di una impresa turistica di qualità
- la figura imprenditoriale che la sostiene
- le motivazioni e le modalità della nascita dell'imprenditore e dell'impresa
- il passato e il futuro, la formazione, l'esperienza, gli obiettivi
- il passaggio imprenditoriale da padre a figlio, da creatore a gestore
- il concetto di qualità. Passato presente e futuro.

Il ritorno dei questionari somministrati è stato pari al 50% delle imprese contattate.