



**Vivere di Turismo®**  
INVESTI, LAVORA E CRESCI NELL'EXTRA ALBERGHIERO

In due anni  
Da 40.000 € a  
600.000 € di fatturato  
Con Vivere di Turismo®

Camilla Marzucchi  
Numero 12 Design  
Accommodations



Il **primo manuale in Italia** che ti  
fornisce le istruzioni per la tua  
**Attività Turistica Extra Alberghiera**  
**di Successo**

**Con il contributo**  
**di 12 superstar del settore!**

*(vedi i nomi dietro)*

**MANUALE OPERATIVO  
PER IMPRENDITORI  
EXTRA ALBERGHIERI**

## DISCLAIMER LEGALE

Copyright Silicon Villa Lab SRL. Tutti i diritti sono riservati.

Sono espressamente **vietate** la diffusione, la riproduzione e la vendita con qualsiasi mezzo. Il presente manuale costituisce parte integrante di un corso di formazione ad uso **esclusivo** del corsista.

Ogni copia è digitalmente contrassegnata, unica e riconducibile al corsista che ne è **esclusivo** avente diritto all'uso e alla consultazione.

**La distribuzione o la condivisione del presente manuale con qualsiasi mezzo costituisce reato.**

# MANUALE OPERATIVO PER IMPRENDITORI EXTRA ALBERGHIERI

---

L'Italia è un paese che potrebbe **Vivere di Turismo®**  
*...Inizia a farlo tu!*

Al tuo successo,  
**DANILO BELTRANTE**



Manuale di:

---

# I CONTENUTI DEL MANUALE

00.	Sulle attività extralberghiere	06
00.	Introduzione	08
00.	I formatori che trovi nel manuale	12
01.	L'atteggiamento mentale e l'impostazione dell'azienda <i>di Danilo Beltrante</i>	19
02.	La normativa del settore extralberghiero <i>di Stefano Bettanin</i>	37
03.	Dare la giusta identità alla tua struttura <i>di Danilo Beltrante</i>	55
04.	Il Business Plan <i>di Alfredo Barbarisi</i>	67
05.	Home Staging <i>di Fosca De Luca</i>	89
06.	Misuratori di Prestazioni e procedure <i>di Lorenzo Ait</i>	103

07. **Strumenti e tecniche di disintermediazione** **115**  
*di Antonio Bortolotti*
08. **Vuoi davvero battere le OTA?** **127**  
*di Salvatore Menale*
09. **Revenue & Mercato** **145**  
*di Emiliano Viola*
10. **La rivoluzione del self check-in: Keesy** **155**  
*di Patrizio Donnini*
11. **La gestione delle recensioni** **165**  
*di Danilo Beltrante*
12. **L'innovazione StanzaSemplice®** **173**  
*di Francesco Zeni*
13. **Come trasformare la tua attività extra alberghiera in un brand** **197**  
*di Gianmarco Montanari*
14. **L'enorme differenza tra informare e comunicare per vendere camere (in modo diretto) e massimizzare i profitti** **213**  
*di Marco Baroni*
15. **Dove trovo i soldi?** **229**  
*di Giordano Guerrieri*

# Sulle attività extralberghiere

## Diamo un po' di numeri

**L'Italia è il quinto Paese più visitato al mondo e una delle mete più desiderate nell'immaginario collettivo di tanti stranieri.** I dati 2016 del World Travel and Tourism Council certificano che la nostra industria turistica vale 70,2 miliardi di euro (4,2% del Pil) che salgono a 172,8 miliardi di euro (10,3% del Pil), se si aggiunge anche l'indotto. Dal punto di vista occupazionale sono circa 2,7 milioni i lavoratori nel settore.

**A segnalare i dati è il Rapporto sul Turismo 2017 realizzato da UniCredit in collaborazione con il Touring Club Italiano,** che dimostra come il Paese abbia ancora del lavoro da fare per fare del turismo il suo principale driver economico. Soprattutto al Sud, dove la ricchezza portata dagli stranieri è ancora troppo marginale rispetto a quella di singole regione del Nord.

La ripresa del turismo domestico è un segnale: gli arrivi italiani aumentano del 6,2% e le presenze del 4,8%. Per quanto riguarda la spesa turistica degli stranieri, nel 2016 per il quinto anno consecutivo registra un altro record raggiungendo quota 36,4 miliardi di euro. Se **la Germania si conferma il nostro primo mercato di riferimento** (53,3 milioni), **la vera novità è il forte incremento della Cina** che, per la prima volta, entra nella top 10, con 5,4 milioni di presenze.

**I luoghi più frequentati sono le città d'arte del Centro-Nord, in cui Roma ha ancora un ruolo dominante** rispetto alle altre destinazioni urbane. Seguono Milano - che con Expo ha ricevuto una spinta importante - la costa adriatica, veneta e romagnola. Entra per la prima volta nella top 10 la città di Torino.

Un focus sulle regioni del Rapporto evidenzia *"la doppia velocità con la quale procedono le regioni del Centro-Nord e quelle del Sud: una realtà paradossale visto che gli attrattori più conosciuti all'estero - aspetti climatici, paesaggio, patrimonio storico-artistico ed enogastronomico - sono un quadro efficace del Meridione"*. **È il Veneto, con oltre 63 milioni di presenze, la regione più turistica d'Italia,** con dati tre volte superiori a quelli della Campania (19 milioni) e ben quattro volte a quelli della Sicilia (15).

**Per quanto riguarda la spesa incoming al primo posto si conferma il Lazio** (6,4 miliardi di euro lasciati dagli stranieri sui quasi 36 miliardi complessivi in Italia nel 2015), seconda la Lombardia e più a distanza, Veneto (5,2) e Toscana (4,1).

La prima regione del Sud - quinta - è la Campania con 1,8 miliardi di euro. Il Meridione, tutto insieme, attrae appena 5 miliardi, sostanzialmente quanto fa da solo il Veneto. Altro tema, che

interessa molte aree del Sud è quello della stagionalità: **a livello medio italiano, la metà delle presenze totali si registra nel trimestre estivo** (giugno-agosto).

Un elemento unisce infine la maggior parte delle regioni: la dipendenza dal mondo di lingua tedesca. **In 14 casi la Germania è il primo mercato incoming**, in altri cinque costituisce il secondo o il terzo mentre solo nel Lazio e in Valle d'Aosta non è presente tra i primi tre.

Nella classifica per soddisfazione degli ospiti in termini di sentiment positivo sulle strutture ricettive abbiamo nelle prime tre posizioni la Valle d'Aosta (85,8%), la Basilicata (85,5%) e il Trentino-Alto Adige (84,4%). Tra le Regioni con l'offerta ricettiva più amata dagli ospiti stranieri, spunta in terza posizione l'Umbria oltre alla Valle d'Aosta e alla Basilicata, già presenti nella classifica generale, rispettivamente alla prima e alla seconda posizione.

## Seconde case, miniera non sfruttata in Italia

fonte: [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

### Una perdita di 10.000 € l'anno per famiglia!

Studio Halldis afferma: **"ci sono 3,5 milioni di case sfitte"**. I proprietari non riescono ancora a adattarsi al mutato contesto economico e continuano a usare le seconde case ad uso esclusivo. Ma, impiegandole al meglio, si potrebbe generare un fatturato, dal settore extralberghiero, di 16 MLD. Il caso limite di Madesimo: 3.000 case vuote, ma i turisti non trovano alloggio.

*È il quadro di un problema: le seconde case sono inutilizzate perché i proprietari di casa non hanno strutture di supporto per affittarle, a differenza di quanto avviene nel resto d'Europa. Il tasso di adozione dell'appartamento come alloggio per turismo, in Italia, è solo dell'8-9 per cento, contro il 25 per cento della media europea. Dei 3,5 milioni di seconde case, solo il 15 per cento è usato per affitto stagionale o di breve durata, quello più congeniale per turisti (o viaggi d'affari).*

Se le seconde case venissero impiegate nel modo migliore, **"si potrebbe generare un fatturato dal settore extralberghiero di 16 MLD di euro rispetto ai 6,6 MLD attuali!"**

# Tutti dicono che l'Italia dovrebbe Vivere di Turismo: comincia a farlo tu!

Da questa convinzione è nato **Vivere di Turismo®**, il primo corso di formazione in Italia, che ti fornisce le istruzioni mirate a costruire passo a passo la tua **attività turistica extralberghiera di successo**, e che ti affianca nel realizzarla.

## *Benvenuto!*

Il settore extralberghiero ha dunque superato per numero di posti letto il settore alberghiero. **Il futuro del turismo in Italia dipende tantissimo dalla nostra capacità di offrire servizi ed una accoglienza all'altezza delle esigenze del cliente.** È a lui che dobbiamo guardare e pensare a come diventare "sexy" per essere scelti.

Il corso Vivere di Turismo® mira a colmare una lacuna importante nel mondo della formazione turistica:

*La formazione di operatori leader del loro mercato,  
indipendenti e responsabili del proprio futuro.*

**Imprenditori di successo del settore  
extralberghiero.**

### **DIFFERENZIATI DALLA MASSA!**

Oggi, quello che fa la differenza è la specializzazione: **diventare specialisti e imprenditori del settore extralberghiero.**

In questo corso imparerai una serie di competenze a 360° per gestire l'azienda extralberghiera, piccola o grande che sia, con degli strumenti professionali come se fosse un'azienda "franchising".

**Iniziamo a ragionare come se dovessimo impostare un'azienda che poi dà origine ad altre cento, mille aziende, uguali e che funzionano.**

Cerca di capire... non voglio obbligarti ad ottenere successo, ti sto dicendo che noi siamo abituati ad ottenerlo ed in questo corso ti spieghiamo come si fa. Nel settore extralberghiero, come in moltissimi settori, quello che funziona è la procedurizzazione aziendale e la creazione di standard che aiutino l'imprenditore a crescere, e i collaboratori ad ottenere i risultati anche senza la presenza costante del "titolare". Abbiamo creato per te un **sistema** e lo perfezioniamo giorno dopo giorno, per permettere alle aziende di crescere e svilupparsi concentrandosi su quello che alla fine fa la differenza: **l'esecuzione del piano imprenditoriale.**

Durante il corso Vivere di Turismo® imparerai a differenziarti dagli altri per costruire la tua azienda attorno alle tue esigenze.

## *Il futuro della ricettività in Italia...* **non può essere quello di costruire alberghi a dismisura!**

Quel tipo di turismo è finito per tanti motivi, **sta cambiando il modo che abbiamo di approcciare al mondo.** Grazie alla crisi, stiamo cominciando a dare più valore alle cose che sono meno appariscenti, al recupero di tante cose che per anni sembravano scontate.

La gente non verrà in Italia solo per i monumenti, ma verrà in Italia perché starà bene. Oggi noi siamo esimi nelle classifiche perché **allontaniamo i**

**turisti con quell'atteggiamento negativo che abbiamo avuto negli ultimi anni**, la domanda che ci siamo fatti di recente come operatori è:

*“Come si fa ad arrivare alla fine del mese?”*

Riflettici un attimo: **quanto può essere produttiva questa domanda secondo te?**

Durante questo corso capirai che la programmazione a 3/5 anni è quella che fa la differenza. **Agire nel quotidiano, ma puntare lontano.**

Ti auguro di trovare in questi giorni spunti per migliorare il tuo lavoro e raggiungere i risultati a cui aspiri. Noi ce la metteremo tutta!

L'obiettivo del sistema Vivere di Turismo® è fornirti degli **strumenti di controllo** che ti permettano di gestire al meglio l'azienda e ti renderanno più consapevole e meno emotivo nella gestione dei risultati e nel raggiungimento degli obiettivi.

*“Vogliamo essere la migliore azienda di formazione e consulenza d'Italia per il settore extralberghiero, con l'obiettivo di migliorare sensibilmente la qualità di vita delle persone che investono o desiderano investire tempo e denaro nel “settore extralberghiero” e degli “Affitti brevi”.*

E se la mission di Vivere di Turismo® andrà avanti come speriamo, un piccolo cambiamento nel modo di lavorare degli imprenditori extralberghieri potrà portare anche un grande cambiamento nel fatturato del PIL italiano.

Abbiamo calcolato che se anche solo il **10%** delle strutture extralberghiere inizia ad applicare le competenze acquisite durante il corso Vivere di Turismo®, **il PIL italiano aumenterà dell'1%**. Come faccio a dirlo?

Il fatturato delle aziende che seguo è cresciuto nell'ultimo anno mediamente di oltre il 20%!

Sappi da subito che **corri un rischio...**

*applicando parte delle competenze acquisite con il corso Vivere di Turismo® e impegnandoti a seguire le istruzioni che daremo...*

**il tuo fatturato aumenterà minimo del 20%!**

**Buon lavoro,  
imprenditore extralberghiero!**

**DANILO BELTRANTE**

Creatore e Master Trainer  
del corso Vivere di Turismo®



## I FORMATORI CHE TROVI IN QUESTO MANUALE

Per accompagnarti in questo percorso, oltre a me, sono presenti **i fuoriclasse del settore extralberghiero**



### Danilo Beltrante

#### Master Trainer Vivere di Turismo

Originario di Supersano (LECCE), si avvicina al settore nel 2005, avviando un piccolo **Bed&Breakfast**, il "Leopoldo", trilocale vicino al centro storico di **Firenze**. Oggi vanta varie aziende, tra cui spicca **Family Apartments®**, un franchising di case vacanza per famiglie in viaggio.

Convinto che l'Italia possa Vivere di Turismo, nel 2014 dà vita al progetto **Vivere di Turismo®**, con l'intento di permettere a tutti di raggiungere grandi risultati nel mondo extralberghiero.

Ha condiviso il suo metodo nel libro: "*Vivere di turismo - Guadagna affittando immobili anche se non ne possiedi e non hai capitali*" (222 pagg., Flaccovio Editore).



### Alfredo Barbarisi

#### Consulente finanziario turistico

Commercialista di nascita, è anche ambizioso e innovativo imprenditore del settore extralberghiero.

Da 3 anni gestisce insieme ai suoi soci **cinque residenze d'epoca meravigliose e una ventina di appartamenti turistici** nel centro storico di Firenze.

Nel settore extralberghiero nessuno meglio di lui è in grado di aiutare a **progettare e comprendere i numeri della tua attività**, o di assistere nel **risparmio fiscale**.



## Antonio Bortolotti

### Vacation Rental World Summit

Antonio è il curatore dell'evento **Vacation Rental World Summit**, il più grande appuntamento mondiale per appassionati e professionisti di Vacation Rental, host e gestori di piattaforme dedicate.

Da qualche anno ha deciso di condividere i suoi segreti per aumentare sensibilmente le prenotazioni dirette.

È un "rentalpreneur" di successo; si è tolto la soddisfazione di vedere premiata la sua "Casa Teulada" come una delle più belle ville di vacanza del mediterraneo, gestendola dal suo portatile mentre è in viaggio per il mondo.



## Fosca De Luca

### Home Staging Lovers

Fosca De Luca si occupa di immobili da oltre 20 anni, prima come agente immobiliare e in seguito come Project Coordinator in un'impresa di costruzioni e ristrutturazioni di Bologna.

Dal 2012 si devolve all'Home Staging e al Redesign per rinnovare e recuperare gli interni con soluzioni d'effetto a costi contenuti.

In poco tempo è diventata una delle Home Stager più attive e conosciute in Italia nel collocare gli immobili sul mercato in modo veloce e redditizio.

È la fondatrice della **Staging & Redesign Expertise School**, scuola specializzata nella valorizzazione degli immobili, che si è collocata fin da subito tra le migliori e più richieste scuole italiane del settore.



## Francesco Zeni

### StanzaSemplice®

Francesco è il massimo esperto in Italia delle **sublocazioni immobiliari** agli studenti. È un giovanissimo imprenditore che si è fatto da zero.

Ha cominciato a Trento, con un portafoglio di alcune stanze, e l'idea imprenditoriale che ha sviluppato è velocemente cresciuta fino a trasformarsi nel primo franchising di camere per studenti in Italia.

Oggi conta con **centinaia di stanze** in molte città italiane.



## Lorenzo Ait

### Liquid Business Formula

Imprenditore seriale e scrittore, scrive saggistica per **Mondadori e Sperling & Kupfer**, oltre a tenere diverse rubriche personali su mensili fra i quali *Millionaire*, nelle quali presenta le storie imprenditoriali *"di chi ce l'ha fatta senza banche"*.

Avvia aziende, le automatizza e le rivende o le mette a credito. Ha supportato Danilo nello strutturare Vivere di Turismo ed è guest trainer del corso.



## Emiliano Viola

### Revenue Manager

Quando diviene una professione quella di portare valore nelle aziende a prescindere dai contesti, è necessario **Ascoltare** con le orecchie di un imprenditore, **Guardare** con gli occhi del mercato, **Fiutare** i trend, **Assaporare** il rischio, **Tastare** il territorio.

Per Emiliano fare revenue non è solo un **modus operandi**, ma un "pensare" dinamico ed in continua evoluzione.

Una sfida tra la sfida tra plasticità ed elasticità.

Da anni mette a disposizione **esperienze di successo** condivise con più di **500 albergatori** incontrati negli ultimi 5 anni e più di **200 strategie** di prezzo generate. Ha una viscerale **fiducia** nell'intero comparto turistico e combatte per dare dignità trasversale al **Revenue Management**.



## Patrizio Donnini

### Keesy

Patrizio è un imprenditore che lavora nel campo della comunicazione e alcuni anni fa ha ideato e realizzato il sogno nel cassetto di ogni gestore di strutture extralberghiere: **il check-in automatizzato al 100%**!

È il fondatore di **Keesy**, una start up molto innovativa che sta facendo parlare di sé, in Italia e non solo...



## Salvatore Menale

### Disintermediazione Turistica

Salvatore è un Hospitality Marketing Specialist, formatore e consulente di marketing turistico.

Nel suo blog scrive periodicamente di strategie e di generazione di Revenue. È il fondatore di **Tourismbrain**, agenzia di marketing turistico, specializzata in soluzioni di design persuasivo, e ha creato **disintermediando.it** il primo corso specializzato nella disintermediazione turistica in Italia.



## Stefano Bettanin

### Property Managers Italia

Stefano è un giovane avvocato diventato imprenditore nel settore Short Rent, con la sua **Rentopolis**, una Start Up con sede a Milano.

Nel 2016 ha coinvolto Danilo e molti altri colleghi nel progetto **Property Managers Italia**, associazione di cui è Presidente e che raggruppa i professionisti dell'ospitalità residenziale promuovendo presso il parlamento italiano lo sviluppo legale del settore.

A Vivere di Turismo tratta gli ambiti legali del mondo extralberghiero.



## Gianmarco Montanari

### Albergatore Pro

Ha seguito personalmente oltre 200 albergatori per consulenze commerciali e operative, aggiornando costantemente il metodo in funzione dei nuovi trend di settore. Il suo hotel ideale ha il controllo manageriale di un hotel di catena, pur mantenendo la semplicità nei processi e l'approccio umano di una gestione familiare.

In questo capitolo condivide con il mondo extra alberghiero le sue conoscenze su come **costruire un brand**, che possa differenziare la tua struttura extralberghiera dalle altre e **ricavarne** cospicui benefici in termini di revenue.



## Marco Baroni

### Titanka! Spa

Aiuta da anni gli imprenditori del turismo come te ad **umentare le prenotazioni** attraverso l'utilizzo del **web**.

Ha sviluppato **MYREPLY**, un sistema che **umenta 5 volte** la conversione dei preventivi.



## Giordano Guerrieri

### Credit Coach

Autore del libro **Io Merito Credito – L'ABC per NON prenderlo in Banca**, ti aiuta a comprendere come **ottenere i migliori** finanziamenti da banche e privati alle **condizioni più vantaggiose** possibili.





1



# L'atteggiamento mentale e l'impostazione dell'azienda



di Danilo Beltrante

*“Le persone di successo sono persone comuni con abitudini di successo”*

- Bryan Tracy

## Non puoi più ragionare come un affittacamere, né ti puoi permetterti di improvvisare nella tua azienda...

Per portare la tua azienda ad un livello superiore **devi organizzare l'azienda a livello imprenditoriale**, e monitorare che i tuoi collaboratori siano allineati con te.

Quando ho iniziato ad applicare le tecniche che insegno nella mia azienda, non ti nascondo che le resistenze sono state incredibili!

Bisogna metterlo in conto quando tornerai in azienda e porterai il seme del cambiamento. Partendo da questa considerazione, se stai partendo da zero sei fortunatissimo! Puoi comunicare con le persone, man mano che cresci, una serie di valori consolidati e guidarle verso la costruzione di una azienda di successo!

**Lo scenario su cui operiamo è velocissimo**, è uno scenario di cambiamento. Oggi, è fondamentale che tu impari a porti degli obiettivi, specifici e monitorabili.



## COSA MI VOGLIO PORTARE VIA DA QUESTO MANUALE?

*Scrivi in ordine di importanza quelle che sono le 3 cose principali che ti aspetti imparare.*

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Caratteristiche di un obiettivo

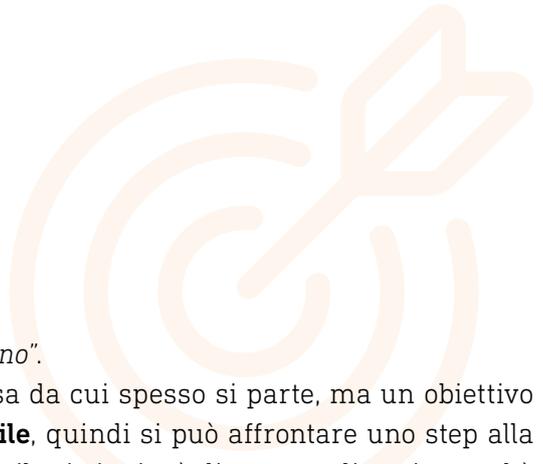
- Specifico
- Misurabile
- Che porti all'Azione
- Realizzabile
- Tempificabile
- Divisibile

L'obiettivo generico ha il difetto di essere praticamente *"un sogno"*.

I sogni sono belli, **ma non sono obiettivi**. I sogni sono qualcosa da cui spesso si parte, ma un obiettivo è un'altra cosa: un obiettivo è **misurabile** nel tempo, è **divisibile**, quindi si può affrontare uno step alla volta. Per cui, nel momento in cui affronti qualsiasi argomento, il mio invito è di cercare di capire qual è l'obiettivo per cui ti interessa quell'argomento. Qual è l'obiettivo che puoi raggiungere portandoti a casa queste nozioni, queste informazioni.

L'obiettivo deve essere **concreto, tangibile**, uno scopo che tu puoi misurare, che risponde alla domanda **"come faccio ad accorgermi che questo obiettivo l'ho raggiunto?"**

Cerca di porti degli obiettivi molto concreti.



**QUAL È LA COSA PIÙ IMPORTANTE CHE VORRESTI IMPARARE ADESSO?**

---

---

---

---



**COME FARAI A DIRE CHE AVRAI RAGGIUNTO L'OBIETTIVO?**

---

---

---

---

## MA COME RAGGIUNGERE TALI OBIETTIVI?

### Lo stato d'animo genera delle azioni.

Se sei tranquillo, con uno stato d'animo sereno e devi affrontare una problematica, **la affronti con certezza di trovare una soluzione**. Ti è già successo? Come ti sei sentito? Magari non l'hai risolta ma sicuramente migliorata. Sei riuscito a portarla ad un livello di pensiero superiore, perché eri certo, eri sicuro di poter gestire quella situazione. Invece quando hai uno stato d'animo negativo le stesse cose ti sembrano insormontabili.



Un imprenditore extralberghiero conosce questa regola ed è cosciente che **la buona riuscita del suo lavoro dipende da una moltitudine di fattori** che determinano il suo stato d'animo.

- Famiglia
- Salute
- Amicizie
- Lavoro
- Soldi
- Spiritualità
- Contribuzione
- Amore

In questo corso analizzeremo la sfera del lavoro e del denaro. **Stare bene in alcuni di questi ambiti consente di influire positivamente anche sugli altri.**



## Perché hai deciso di lavorare nel settore extralberghiero?

- **Investimento e patrimonializzazione**  
Voglio diversificare gli investimenti con gli immobili investendo in qualcosa che mi dia una rendita maggiore delle normali abitazioni.
- **Avviamento e rivendita**  
Ho deciso di fare leva sulla forte richiesta di Bed&Breakfast e case vacanze e creare valore in immobili "abbandonati" da tirare fuori attraverso la vendita della struttura/avviamento.
- **Brand e/o Franchising**  
Creazione di best practice, procedure replicabili per aumentare l'influenza della tua azienda attraverso la crescita del prodotto, del tuo Brand o l'affiliazione. Adesione ad un Franchising "forte" di settore.
- **Reddito integrativo**  
Ho delle stanze o un appartamento libero e voglio affittarle per tirarci fuori qualcosa.
- **Autoimpiego**  
Siccome mi piace il turismo, voglio lavorare in questo campo e mi apro un Bed&Breakfast....

**Attenzione:** in questi anni da consulente è capitato molte volte di genitori che investono in aziende "da far gestire ai figli". Se sei anche tu in questa situazione, valuta che 8 volte su 10 **i figli non hanno la motivazione necessaria** e c'è un'alta **probabilità di dover riprendere in mano la struttura per occuparsene direttamente.**



**COSA TI SPINGE AD ESSERE UN IMPRENDITORE EXTRALBERGHIERO? COSA VUOI REALIZZARE?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Cerchio delle competenze

Ognuno di noi **eccelle** in alcune aree e **deficita** nelle altre.

La sfida non è quella di mettere in luce i propri punti di forza, ma **individuare i punti di debolezza e lavorare su quelli**.

In azienda, come nella vita, le nostre debolezze ci limitano, e nasconderle porta a doverle affrontare prima o poi in futuro. Prima o poi ci tornano dietro come un boomerang e **potrebbero creare dei danni alle cose che con amore hai costruito fino a quel punto**.

Compila di seguito il cerchio delle tue competenze imprenditoriali.

Due suggerimenti:

1. **Non darti mai il voto massimo.** Ti escluderebbe la possibilità di crescere e migliorare;
2. **Non darti il voto minimo.** C'è sicuramente qualcuno messo peggio di te 😊





Quella che hai appena descritto, in gergo imprenditoriale si chiama **“Vision Aziendale”**.

Tutti gli imprenditori (e tu lo sei o lo diventerai!) si avvicinano al proprio business partendo da *“una vision”*. L'errore più frequente tuttavia è **strutturare quel business** (e peggio ancora iniziare a lavorarci su) **avendo solo quella vision come riferimento**.

In effetti, la *“vision aziendale”* è un obiettivo confuso e poco definito al quale puntare: il risultato di chi gestisce un business senza aver definito meglio quella vision è una serie di azioni, **senza una vera strategia di base**.

Per avere una visione aziendale realizzabile in tutti i punti del business, devi costruire una strategia chiara. Questa strategia si ottiene grazie ad una **descrizione dettagliata di ogni elemento che costituisce la tua azienda ideale**.

In pratica, chi gestisce una struttura extralberghiera senza aver definito la **“descrizione completa”** della sua struttura turistica extralberghiera ideale procede per tentativi. Compie una serie di azioni che, prese singolarmente, sono tutte corrette, ma che messe insieme risultano una accozzaglia di iniziative slegate e difficili da seguire ed impostare.

Quello che dobbiamo fare, per primissima cosa, è definire la nostra azienda turistica sotto i vari punti di vista che la compongono. Ora ti guideremo attraverso la definizione dei vari aspetti chiave della struttura turistica, e nello specifico attraverso i vari punti che compongono un'azienda turistica ideale: **la tua**.

Descrivi in poche righe come vorresti che funzionasse la tua struttura ideale nelle varie caselle di approfondimento.

**Ricorda:** non devi rispondere descrivendo ciò che avviene in questo momento, bensì ciò che *“dovrebbe avvenire”* nella tua struttura turistica ideale.

Compila l'esercizio nella pagina successiva, immaginando **specificatamente** come sarà la tua azienda riguardo le voci indicate. Usa la fantasia, in questa fase ti servirà.





## LA VISION AZIENDALE

*Come vorresti che funzionasse la tua struttura ideale?*

### Accoglienza

---

---

---

### Prenotazioni

---

---

---

### Guadagni

---

---

---

### Clientela

---

---

---

### Territorio

---

---

---

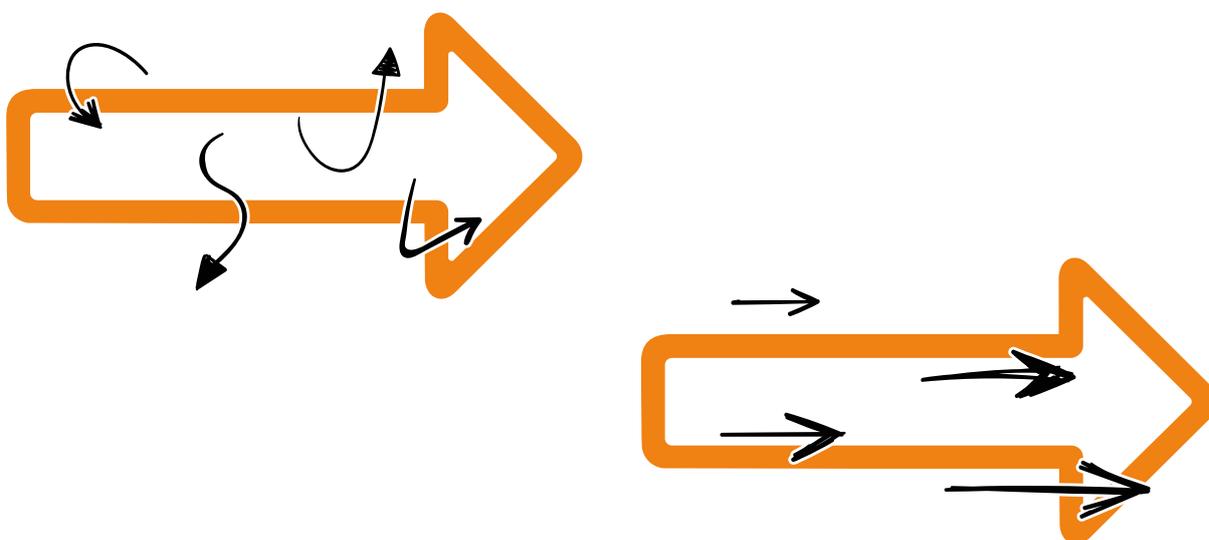
## Obiettivo strategico

Ora, hai appena dettagliato i punti cardinali della tua attività extralberghiera. Per farla diventare realtà, c'è bisogno di tradurre tutto ciò in un obiettivo strategico.

### COS'È UN OBIETTIVO STRATEGICO?

L'obiettivo strategico è la tua visione tradotta in numeri, cifre, date. Cosa succederà entro quando. Non il come, cosa succederà, entro quando, **ma in che modo**.

Ti faccio un esempio:



Parliamo di obiettivo strategico in un ambiente del nostro mestiere.

Per esempio: il marketing, cioè la pubblicità.

A livello imprenditoriale, le frecce grandi rappresentano il nostro **marketing**, le frecce interne sono le nostre **iniziative per fare pubblicità**. Se non hai un obiettivo strategico, ragioni in maniera **statica**.

Ti è mai successo di guardare cosa fa la struttura di un tuo concorrente e di pensare che fosse una bella iniziativa? Sicuramente, hai anche provato ad applicarla anche tu. Giusto?

E poi, la stessa situazione si è riproposta con un altro concorrente, e un altro ancora, e ancora e ancora. Prese singolarmente, sono tutte idee geniali e funzionano. Il problema è che costano. Costano tempo, denaro, risorse interne e insieme non lavorano, a volte sono contraddittorie.

Il punto qual è? **Ognuna di queste idee lavora per conto suo e a volte si ostacolano.**

Siccome costano tempo e denaro, bisogna **avere chiara in mente la tua strategia** che guarda a lungo termine. Ti fa selezionare le cose giuste che vanno bene per te o no. Questo è essere strategici, avere chiara la visione d'insieme finale, avere chiaro il quadro.

*“La tattica ti fa vincere la battaglia,  
la strategia ti fa vincere una guerra”*

- Sun Tzu

Tu sai dove stai portando la tua azienda e questo è **fondamentale** per avere la leadership, cioè essere il leader della tua azienda. In un mercato che cambia, la leadership è **trasmettere la visione che noi andiamo là**, poi magari cambiamo man mano la rotta perché dobbiamo prendere i venti favorevoli, ma dobbiamo andare lì. Dobbiamo dichiararlo perché i primi clienti sono i nostri collaboratori. Se non trasmetto loro la visione del perché chiedo loro determinate cose, allora la comunicazione è difficile.

Per concludere, **la vision aziendale è la visione che hai di dove andrai cioè dell'obiettivo strategico che ti sei prefissato per arrivare a realizzare l'azienda che vedi così chiaramente.**

Se la visione è di andare al mare, è molto vaga. Dove vuoi andare? Alle Maldive? A Rimini? Cambia tutto e cambia il periodo. Quella visione non è sufficiente, devi trasformarla in un obiettivo strategico. Se devi andare in vacanza cosa è che metti? Date, luoghi, coordinate.

È esattamente lo stesso per la tua attività extralberghiera.





## L'Imprenditore Extralberghiero

Vediamo insieme cosa significa essere Imprenditore Extralberghiero.

Il corso Vivere di Turismo® mira a formare Imprenditori Extralberghieri. Per convenzione, abbiamo chiamato tutti gli altri **"affittacamere"**.

L'"affittacamere" è una persona comune in questo settore e questo termine viene usato anche per indicare il gestore del Bed&Breakfast. È quello che sono stato io per 7 anni.

È una figura che è stata *"sdoganata"* durante il Giubileo del 2000, ma in realtà esiste da una vita. In passato, l'affittacamere era una vera e propria attività profittevole e lo è stato anche per un certo periodo con il Bed&Breakfast. Oggi, invece chi ha questo *"approccio da affittacamere"*, cioè che **sta lì ad aspettare il cliente**, ed utilizza delle **tecniche artigianali** per gestire la propria azienda, con molta probabilità avrà alcune o tutte le problematiche elencate di seguito:

- **L'azienda per lui è una famiglia**

Nella famiglia, si aiuta sempre l'anello più debole. Perché la famiglia ha questa caratteristica. Nell'azienda, si aiuta chi dimostra di voler fare e si taglia l'anello più debole.

- **È sempre in attesa della Web Agency che funziona**

Trovare la Web Agency che funziona vuol dire trovare esattamente quello che è necessario affinché tu possa ottenere i risultati sul web e metterli in pratica in tempi ragionevoli. Significa mettere in piedi un sistema efficace che possa portarti un flusso costante di prenotazioni e che ti porti diritto alla disintermediazione.

- **Si arrabbia se riceve brutte recensioni**

Mi è successo parecchie volte di soffrire proprio fisicamente per una brutta recensione per poi scoprire che un imprenditore non si lamenta se c'è una recensione negativa. Se io ottengo mediamente 100 recensioni al mese, e posso tollerare 5 recensioni negative, nel momento in cui a fine mese ne ho tre, neanche ci penso e vado avanti.

- **Un affittacamere medio, proprio perché ragiona come se fosse indispensabile all'attività, è sempre quello che corre dietro agli imprevisti**

E questo cosa comporta? Se tu hai intenzione di crescere, nel momento in cui ci sono due imprevisti contemporaneamente, ci sono due possibilità: hai il dono dell'ubiquità, e non credo che ce l'abbia nessuno, oppure inizia a diminuire piano piano la qualità del tuo servizio. Un bravo imprenditore è proattivo e prevede le cose prima che avvengano, trova le soluzioni prima, con l'aspettativa che queste cose non succedano ovviamente.

- **Fatica a programmare le ferie**

Se sei sempre indietro agli imprevisti, farai anche molta fatica a programmare le ferie.

- **È influenzato dalla situazione del mercato**

C'è gente che si demotiva nonostante la sua azienda stia andando bene proprio perché in televisione, in radio o sui giornali, si continua sempre a parlare di crisi. È necessario individuare il settore e mettersi nella realtà e nel contesto di quel settore, farsi carico dei propri obiettivi e delle proprie responsabilità nell'affrontare la propria azienda. Sicuramente è capitato anche a te di notare che ci sono due ristoranti vicini e, a parità di qualità, uno è sempre pieno e l'altro è vuoto. Perché? Vittima dei clienti, di se stesso e dello stress? I risultati non arrivano per caso.

I risultati sono il frutto di azioni. Quando vediamo dei risultati ottenuti da imprenditori o da sportivi, la domanda che ci dobbiamo porre non è che azioni hanno fatto ma qual è lo stato d'animo che ha influito nel mettere in atto quelle azioni?

*I risultati sono generati dalle azioni.  
La qualità delle azioni che facciamo  
dipende sempre dal nostro stato d'animo*

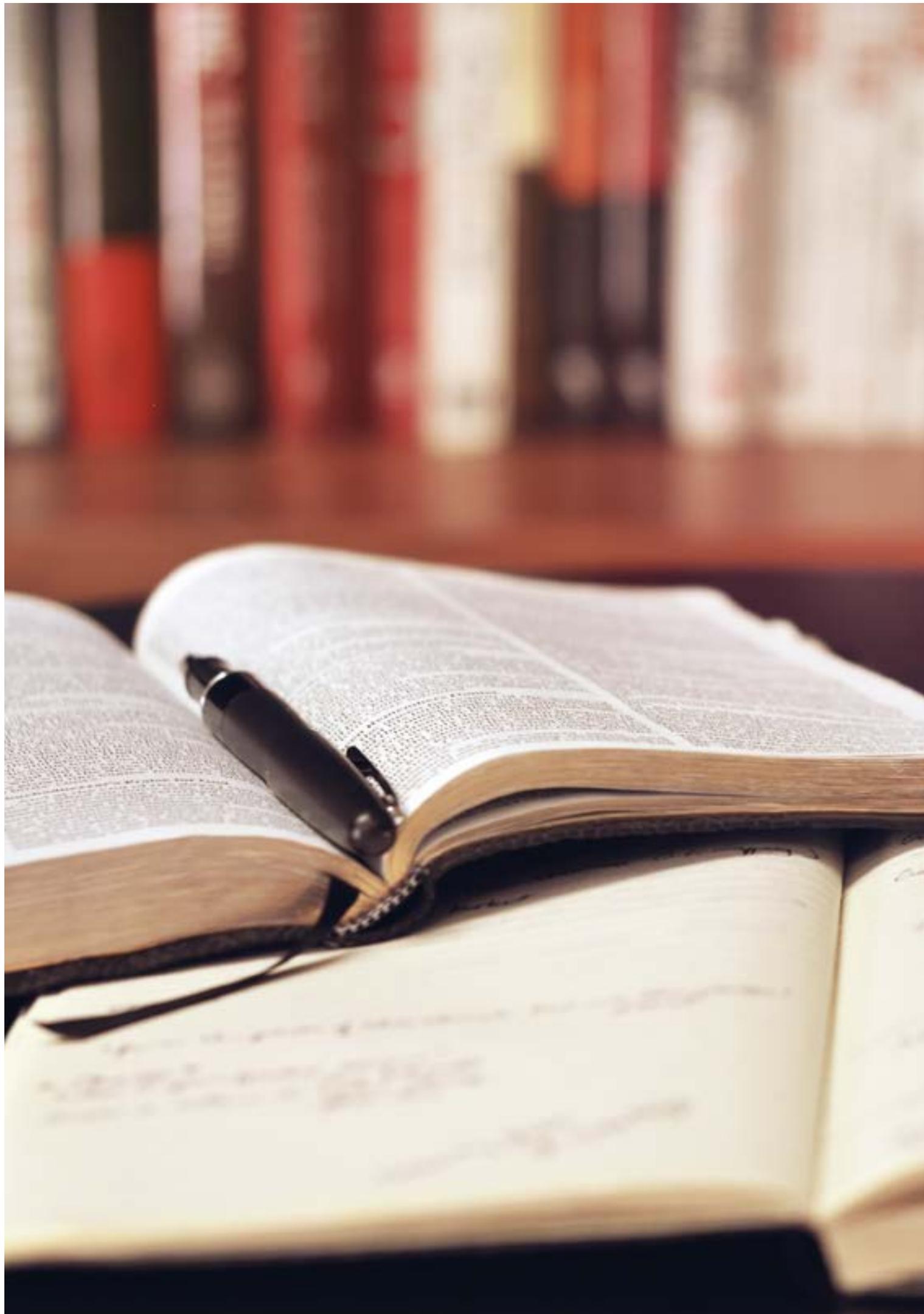


## Caratteristiche dell'Imprenditore Extralberghiero

L'imprenditore è colui che dopo uno sforzo iniziale per avviare l'azienda ne diventa l'armatore e **comincia a ricevere delle rendite automatiche dall'azienda stessa**. Quindi non è necessario che lavori attivamente all'interno dell'azienda, ma **la imposta in maniera tale che questa azienda produca del reddito**.

- **La prima cosa è ridurre l'orario di lavoro e la presenza in azienda**  
Subito? No, per un periodo, devi fare il doppio lavoro, cioè devi fare quello che fai attualmente. È necessario mantenere quello che con sacrificio hai messo in piedi, e allo stesso tempo fare determinate cose che stai apprendendo.
- **Decide lui quando lavorare perché scinde i soldi dal lavoro**  
I soldi può guadagnarli anche facendo altre cose, mettendo a reddito degli immobili, facendo Network Marketing, facendo qualsiasi cosa. Per questo, l'azienda deve essere automatizzata. Non deve essere obbligato a stare dentro l'azienda, deve scindere le due cose.
- **Utilizza dei MDP (misuratori di prestazione), monitora il flusso delle prenotazioni**  
Utilizza dei numeri per determinare se le cose stanno andando bene oppure no. Non è emotivo. Se questo mese non ha fatturato X, non è buono o sbagliato secondo quello che pensa sia giusto, è buono o sbagliato rispetto a quello che ha previsto di fatturare. E utilizzando i MDP, può intervenire per modificare un calo di fatturato.
- **Un imprenditore ha dei fornitori favolosi e sa scartare i perditempo**  
Sa riconoscere quello di cui ha bisogno, e di conseguenza sa cosa deve chiedere agli altri.
- **Un imprenditore ha tempo da dedicare a se stesso e alla propria famiglia, questa è comunque una conseguenza di quello che abbiamo detto prima**  
Quello che stiamo facendo oggi al corso Vivere di Turismo, il tempo che ti stai prendendo da dedicare a questo corso, non beneficerà soltanto su di te ma, a pioggia, ricadrà anche sulle persone che ti stanno accanto, influenzandole positivamente.
- **Ha uno stipendio ma punta all'utile alla fine dell'anno**  
Lo abbiamo già detto, valuta i collaboratori sui numeri, perché ha i MDP che sono degli strumenti concreti per capire se un lavoro è stato fatto bene o male. Ha sempre almeno una via d'uscita.





2

# La normativa del settore extralberghiero



di Stefano Bettanin

## Leggi e Fiscalità

Le normative sulle case vacanze, e più in generale quelle sul turismo, sono delle **normative regionali**. Nel 1995, è stato modificato il titolo 5 della Costituzione e la normativa, cioè il potere legislativo dello Stato, è passata alle Regioni, per cui bisogna oggi andare a consultare il **Testo Unico sulla materia del turismo**, per andare a verificare tutte le normative di riferimento.

Ci sono dei siti come [bedandbreakfast.it](http://bedandbreakfast.it) che hanno una sezione dedicata alle normative. Altre fonti per trovare le normative sono le associazioni di categoria e le Camere di Commercio, quindi per essere aderenti alle normative regionali, è necessario fare un'indagine presso questi enti. Ricordate...

*Un imprenditore è concentrato sulle opportunità,  
un affittacamere è concentrato sulle risorse e sui problemi.*

L'**Associazione Property Managers Italia** promuove il nostro corso, e noi promuoviamo l'associazione. Sai perché? Perché i suoi membri sono imprenditori extralberghieri come te che ogni giorno cercano di migliorare le leggi per dare una visione chiara ai gestori in modo da dare più rispettabilità al nostro mestiere.

Se sei un imprenditore alle prime armi probabilmente credi che ci debba essere una legge assoluta la quale tu potrai lavorare in regola. Ti svelo una scoperta che ho fatto di recente: **non tutto quello che "funziona" è accompagnato da una legge specifica che lo norma**. In particolare nel nostro settore, la strada verso una normativa unica che regoli il mercato sembra ancora abbastanza lunga.

Vuoi stare fermo al palo per capire come andrà a finire questa faccenda, o hai deciso di fare impresa subito?

Non puoi chiedere ad un imprenditore le normative ASL, Urbanistiche, Comunali, Provinciali, Regionali. Se vuoi essere un bravo imprenditore, **concentrati ad offrire un prodotto che piace al cliente e insegui il tuo mercato**. Tu fai l'imprenditore, non il consulente sulle normative!

Quando ci sono dubbi dal punto di vista "burocratico", sappi che l'Associazione Property Managers Italia, o le altre realtà riconosciute (come [Anbba](http://Anbba), ad esempio), **saranno al tuo fianco per supportarti**. È inoltre importante dirci che se delegherai questo studio ad un consulente, risparmierai molte ore del tuo lavoro, dedicandole a temi che generino maggior profitto.

Detto questo, che vorrei fosse una nota di fondo per la nostra imprenditorialità, è importante conoscere comunque alcuni aspetti che ci consentano di muovere i primi passi per andare ad avviare la nostra attività, scegliendone il giusto inquadramento fiscale.

Trovi qui di seguito le **tre principali forme giuridiche per la sublocazione**. Abbiamo in questa sede lasciato da parte la descrizione di altre due forme possibili, cioè l'agenzia di viaggi e quella immobiliare.

# 1. La sublocazione turistica

## In che cosa si caratterizza

La sublocazione di immobili ad uso abitativo per finalità turistiche consiste nel **cedere a terzi un immobile ad uso abitativo**, la cui disponibilità deriva da un contratto di locazione precedentemente stipulato, **senza l'offerta di alcun servizio aggiuntivo**, come ad esempio pulizia giornaliera, cambio di biancheria o servizi di ristorazione, colazione, stiratura, eccetera...

La norma generale di riferimento è l'**articolo 1594 del Codice Civile**, secondo cui il conduttore, salvo patto contrario, ha facoltà di sublocare la cosa locatagli, ma non di cedere il contratto di locazione senza il consenso del locatore.

Particolare attenzione va posta alla **durata della sublocazione** poiché quest'ultima non potrà mai eccedere la durata del contratto principale.

Va rappresentato altresì che tutti i contratti di locazione e di subaffitto di beni immobili **devono essere registrati**, qualunque sia il loro ammontare, se di durata superiore ai 30 giorni complessivi nell'anno. La registrazione va effettuata entro 30 giorni dalla data di stipula del contratto o dalla sua decorrenza, se antecedente presso gli uffici locali dell'Agenzia delle Entrate, dopo aver versato l'imposta di registro tramite modello F24 Elide.

In caso contrario, di durata inferiore a 30 giorni, la legge non prevede alcun pagamento di imposta di registro e nessun tipo di obbligo a carico del locatore o dell'affittuario.

## Inquadramento ATECO, permessi e licenze, IVA e tassazione

### CODICE ATECO

Il codice attività da utilizzare per l'esercizio dell'attività è il seguente:

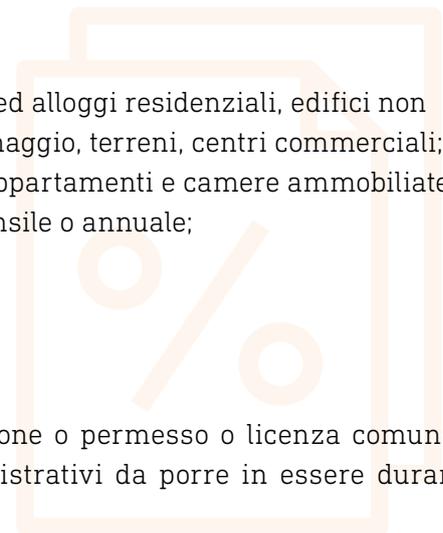
#### **68.20.01 - LOCAZIONE IMMOBILIARE DI BENI PROPRIO O IN LEASING**

Il codice ATECO indicato identifica le seguenti attività:

- **Affitto e gestione di immobili di proprietà o in leasing:** edifici ed alloggi residenziali, edifici non residenziali, incluse sale per esposizioni, strutture di magazzinaggio, terreni, centri commerciali;
- **Affitto e gestione di immobili di proprietà o in leasing:** case, appartamenti e camere ammobiliate o meno per soggiorni di lunga durata, generalmente su base mensile o annuale;
- **Gestione di aree residenziali per case trasportabili;**
- **Sviluppo di progetti immobiliari finalizzati all'affitto.**

### ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI

Per l'esercizio di detta attività non è chiesta alcuna autorizzazione o permesso o licenza comunale o di altro tipo. Esistono però una serie di adempimenti amministrativi da porre in essere durante l'esercizio dell'attività:



- Comunicazione **giornaliera** delle schede degli alloggiati - comunicazione di Pubblica Sicurezza - da inviare alla Polizia di Stato a mezzo portale web;
- Comunicazione **periodica**, la tempistica varia da Comune a Comune, del numero di alloggiati via web da inviare via web al Comune dove hanno sede gli immobili utilizzati per l'esercizio dell'attività;
- Comunicazione del **numero di alloggiati** al portale ISTAT;
- Comunicare il **listino prezzi** alle autorità competenti (come per gli alberghi).

## INQUADRAMENTO FISCALE

Questa tipologia contrattuale si rivolge principalmente (se non in maniera esclusiva data l'impossibilità di portare in deduzione dal reddito i canoni di locazione pagati in caso di esercizio non professionale) a soggetti che intendono avviare un'attività di tipo imprenditoriale.

Pertanto il primo passo per esercitare questa attività è decidere quale "forma" far assumere alla propria azienda. La scelta dipende da diversi fattori che non è possibile esaminare in questa sede.

Nel paragrafo ci limiteremo a rappresentare che l'attività può essere esercitata sia mediante uno "schermo" societario (sia con società di capitali - S.r.l., S.p.A. e S.a.p.A.- che di persone - S.n.c. e S.a.s.-) sia mediante l'apertura di una ditta individuale.

L'esercizio dell'attività, indipendentemente dalla forma sociale utilizzata, prevede:

- **L'apertura della partita IVA:** in caso di ditta individuale non si consiglia l'adesione al nuovo regime forfettario a causa dell'impossibilità di portare in detrazione dal reddito i canoni di locazione pagati poiché i redditi vengono determinati forfettariamente mediante l'applicazione di un coefficiente stabilito ai redditi prodotti;
- **L'emissione di fattura** ai sensi dell'art. 10, n. 8 del DPR 633/72 per ogni contratto di subaffitto concluso e/o per le somme riscosse dai clienti;
- **L'applicazione del meccanismo del PRO RATA** in base al quale non è possibile detrarre interamente l'IVA assolta sugli acquisti a causa dell'emissione delle fatture di vendita in esenzione di imposta IVA.

### Ad esempio

Un soggetto titolare di partita IVA nel corso di un anno d'imposta pone in essere operazioni attive per 7.800 €. Di queste operazioni:

- 5.000 € sono soggette ad IVA;
- 2.800 € sono esenti ai sensi dell'art. 10 del DPR 633/72.

Il medesimo soggetto ha sostenuto costi per 6.819 € oltre IVA, pari a 1.500 €.

Ecco come si procede al calcolo della detraibilità IVA:

- **Percentuale di detraibilità:** operazioni attive imponibili/totale operazioni attive  
 $[5.000 / (5.000 + 2.800)] * 100 = 64,102\%$  (occorrono tre decimali)
- **Arrotondamento:** 64%
- **IVA sugli acquisti detraibile:**  $1.500 * 64\% = 960$  €

La parte restante non è detraibile ai fini IVA e pertanto rappresenta un costo per l'azienda.

La determinazione del reddito da assoggettare a tassazione viene eseguita attraverso la differenza tra i ricavi prodotti ed i costi sostenuti. Al reddito così determinato vengono applicati le aliquote d'imposta che sono le seguenti:

- **Società di capitali**

**IRES:** 24%

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività

- **Società di persone**

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività.

I redditi prodotti dalla società vengono, per trasparenza, imputati direttamente ai soci secondo le quote di partecipazione. La tassazione in capo ai soci sarà quella delle persone fisiche e seguirà le aliquote IRPEF.

- **Ditta individuale**

I redditi prodotti sono assoggettati ad IRPEF ed IRAP.

**IRPEF:** gli scaglioni di imposta sono i seguenti:

Scaglioni di reddito	Aliquota	Imposta dovuta
Fino a 15.000 €	23%	23% sull'intero reddito
Oltre 15.000 € fino a 28.000 €	27%	3.450 € + 27% sulla parte eccedente 15.000 €
Oltre 28.000 € fino a 55.000 €	38%	6.960 € + 38% sulla parte eccedente 28.000 €
Oltre 55.000 € fino a 75.000 €	41%	17.220 € + 41% sulla parte eccedente 55.000 €
Oltre 75.000 €	43%	25.420 € + 43% sulla parte eccedente 75.000 €

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività.

Diversamente dalla locazione turistica la sublocazione turistica non consente l'applicazione della cedolare secca

## A chi si rivolge il modello

Il modello si rivolge principalmente agli imprenditori per gli elevati costi iniziali dovuti per l'acquisizione degli immobili.

## Cosa fai se adotti questo modello?

Il focus dell'imprenditore è rivolto al soddisfacimento delle esigenze dei clienti e conseguentemente alla creazione e sviluppo di un brand poiché tenderà ad acquisire immobili con caratteristiche simili al fine di trovare un proprio segmento di mercato.



## 2. La casa vacanza

### In che cosa si caratterizza

La normativa che riguarda le case vacanze è di tipo **regionale**. Ogni regione recepisce la normativa nazionale e la equipara a quella regionale a seconda delle proprie esigenze.

La normativa di riferimento si inquadra all'interno della **legge quadro nazionale sul turismo n. 217/1983** ed è relativa solo alla gestione in forma imprenditoriale.

La casa vacanza si può definire come un'attività ricettiva e può essere gestita sia in forma imprenditoriale che occasionale. Secondo la legge quadro sul turismo si definiscono case e appartamenti per vacanze **“gli immobili arredati gestiti in forma imprenditoriale per l'affitto ai turisti, senza offerta di servizi centralizzati, nel corso di una o più stagioni, con contratti aventi validità non superiore ai tre mesi consecutivi”**.

La locazione turistica si differenzia da un punto di vista normativo dalla casa vacanze, in quanto con la prima si identifica un'attività di mera locazione, ovvero un'attività non ricettiva, mentre la gestione di una casa vacanze rientra tra le attività ricettive, e pertanto è possibile fornire servizi aggiuntivi per gli ospiti, tipici di un'attività turistico alberghiera quali ad esempio il servizio di pulizia al momento dell'inizio e del termine dell'alloggio, il servizio di cambio periodico della biancheria, il servizio di trasporto dall'aeroporto alla località di ubicazione dell'immobile, l'organizzazione di tour enogastronomici, turistici o di altra natura, eccetera...

È proprio la possibilità di offrire ai clienti questi servizi che identifica l'attività di una casa vacanze ed è questo che la rende un'attività tipicamente imprenditoriale.

La differenza sostanziale tra la gestione in forma imprenditoriale e la gestione in forma non imprenditoriale risiede nella *“occasionalità”*, in quanto la gamma dei servizi offerti è pressoché identica.



Naturalmente chi gestisce in forma non imprenditoriale una casa vacanze si presuppone che lo faccia solo per qualche settimana all'anno, e con proventi del tutto irrisori, e con mezzi e organizzazione del tutto assenti.

In ogni caso, ai sensi della legge quadro sul turismo, un proprietario di immobile che gestisce **più di tre immobili nello stesso Comune** è tenuto (obbligatoriamente) ad agire in **forma imprenditoriale**. In questo caso è obbligatorio comunicare il listino prezzi alle autorità competenti (come per gli alberghi).

Possono agire, tuttavia, in forma imprenditoriale anche i proprietari di immobili che hanno meno unità immobiliari ma che non vogliono sottostare ai maggiori vincoli posti dai Comuni nei confronti delle gestioni non imprenditoriali.

Molti Comuni, infatti, prevedono periodi di chiusura minimi durante l'anno per le locazioni turistiche svolte in maniera non imprenditoriale, facendo perdere guadagni a molti proprietari. Per questo motivo, specialmente nelle grandi città o nelle località turistiche poter sfruttare la locazione breve per tutto l'anno può essere vantaggioso.

Va rappresentato che tutti i contratti stipulati devono essere registrati, qualunque sia il loro ammontare, se di durata superiore ai 30 giorni complessivi nell'anno. La registrazione va effettuata entro 30 giorni dalla data di stipula del contratto (o dalla sua decorrenza, se antecedente) presso gli uffici locali dell'Agenzia delle Entrate (con modello RLI), dopo aver versato l'imposta di registro tramite modello F24 Elide.

In caso contrario, di durata inferiore a 30 giorni, la legge non prevede alcun pagamento di imposta di registro e nessun tipo di obbligo a carico del locatore o dell'affittuario.

## Inquadramento ATECO, permessi e licenze, IVA e tassazione

### CODICE ATECO

Il codice attività da utilizzare è relativo alla locazione, ad esempio:

**68.20.01 – LOCAZIONE DI BENI IMMOBILI**

## ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI

Nel caso di attività svolta in maniera imprenditoriale, diversamente non è necessario, è obbligatoria l'iscrizione al **Registro delle Imprese** istituito presso la Camera di Commercio del Comune ove ha sede il soggetto che svolge l'attività.

L'iscrizione presuppone il pagamento di **diritti di segreteria** e di **bollo** per circa 35,00 € oltre al versamento del **diritto annuale**, che varia dai 53,00 € per le ditte individuali, fino ai circa 200,00 € per le società.

Prima di iniziare l'attività di casa vacanze, è obbligatoria la presentazione della **Segnalazione Certificata di Inizio Attività** (S.C.I.A.) in Comune sia che l'attività venga esercitata in modo imprenditoriale sia che non lo sia. La trasmissione del modello avviene con modalità telematiche tramite gli strumenti messi a disposizione dallo stesso Comune. Tale comunicazione ha l'obiettivo di segnalare al Comune tutti i dati relativi agli immobili per i quali si svolge l'attività di gestione della casa vacanze.

I soggetti titolari di ditta individuale che esercitano un'attività turistico ricettiva, sono tenuti all'iscrizione presso la **Gestione Commercianti** dell'INPS. Si tratta di una gestione previdenziale obbligatoria che prevede il versamento di contributi fissi annuali, per oltre 4.000 €, a prescindere dai compensi percepiti. Tali contributi corrispondono ad un reddito di circa 15.000 € e consentono di ottenere un anno di contribuzione previdenziale.

Esistono ulteriori adempimenti amministrativi da svolgere durante l'esercizio dell'attività indipendentemente dalle modalità imprenditoriale o meno:

- Comunicazione **giornaliera** delle schede degli alloggiati - comunicazione di Pubblica Sicurezza - da inviare alla Polizia di Stato a mezzo portale web;
- Comunicazione **periodica**, la tempistica varia da Comune a Comune, del numero di alloggiati via web da inviare via web al Comune dove hanno sede gli immobili utilizzati per l'esercizio dell'attività;
- Comunicazione del **numero di alloggiati** al portale ISTAT;
- Comunicare il **listino prezzi** alle autorità competenti (come per gli alberghi).

## INQUADRAMENTO FISCALE

### 1. Fiscalità indiretta (solo in forma imprenditoriale)

Locazione di un immobile di tipo abitativo costituisce una operazione esente IVA.

Tuttavia, da tale esenzione devono ritenersi escluse *"le prestazioni di alloggio effettuate nel settore alberghiero"*. Questo è in linea con quanto stabilito dalla normativa comunitaria secondo cui l'affitto e la locazione di beni immobili a uso abitativo sono esenti da IVA, ad eccezione delle prestazioni di alloggio effettuate *"nel settore alberghiero o in settori aventi funzioni analoghe"*, così come definite dagli ordinamenti dei singoli stati membri.

Coerentemente con la normativa comunitaria, l'**articolo 10, n. 8, del DPR n. 633/72**, stabilisce che le locazioni di immobili a uso abitativo è esente dall'IVA, mentre, con specifico riferimento alle prestazioni di alloggio nel settore alberghiero, lo stesso decreto IVA prevede l'applicazione di una aliquota del 10%, qualora dette prestazioni siano rese *"nelle strutture ricettive di cui all'articolo 6 della legge n. 217/83"* (tabella A, parte III, n. 120, allegata al DPR n. 633/72).

## 2. Fiscalità diretta

Il trattamento fiscale dei canoni percepiti dall'affitto di case vacanze segue percorsi diversi a seconda della tipologia di locazione, la durata e se la persona che affitta svolge un'attività imprenditoriale o non imprenditoriale.

Il reddito da assoggettare a tassazione è determinato attraverso la differenza tra i ricavi e costi. La differenza positiva (ricavi > costi) rappresenterà il reddito da tassare. Le tipologie di redditi configurabili sono le seguenti:

### Redditi diversi

I redditi derivanti dall'esercizio non abituale di attività commerciale rientrano tra i redditi diversi e soggetto agli scaglioni IRPEF che vanno da un minimo del 23% ad un massimo del 43%. Vanno dichiarati nel quadro RL dichiarazione dei redditi modello 730 o modello Unico.

Ai contratti di locazione stipulati da soggetti operanti in regime non imprenditoriale che utilizzano un immobile di proprietà per l'esercizio di casa vacanza è applicabile la cedolare secca al 21% indipendentemente dalla durata del contratto.

### Redditi di impresa - Tassazione attività imprenditoriale

- **Società di capitali**

**IRES:** 24%

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività.

- **Società di persone**

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività.

I redditi prodotti dalla società vengono, per trasparenza, imputati direttamente ai soci secondo le quote di partecipazione. La tassazione in capo ai soci sarà quella delle persone fisiche e seguirà le aliquote IRPEF.

- **Ditta individuale**

I redditi prodotti sono assoggettati ad IRPEF ed IRAP.

**IRPEF:** gli scaglioni di imposta sono i seguenti:

Scaglioni di reddito	Aliquota	Imposta dovuta
Fino a 15.000 €	23%	23% sull'intero reddito
Oltre 15.000 € fino a 28.000 €	27%	3.450 € + 27% sulla parte eccedente 15.000 €
Oltre 28.000 € fino a 55.000 €	38%	6.960 € + 38% sulla parte eccedente 28.000 €
Oltre 55.000 € fino a 75.000 €	41%	17.220 € + 41% sulla parte eccedente 55.000 €
Oltre 75.000 €	43%	25.420 € + 43% sulla parte eccedente 75.000 €

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività.

Il regime fiscale forfettario, pur se vantaggioso, **risulta di difficile applicazione** a causa dei bassi livelli di fatturato previsti per l'adesione.

Possono accedere al regime agevolato forfetario se nell'anno precedente:

- Non hanno conseguito ricavi o compensi **non superiori ai limiti** presenti nell'allegato legge di stabilità, ossia, diversi a seconda del Codice ATECO dell'attività esercitata;
- Non hanno sostenuto **spese sopra ai 5.000 € lordi** di lavoro accessorio, per lavoratori dipendenti e collaboratori anche se assunti a progetto ivi comprese le somme erogate sotto forma di utili da partecipazione agli associati e le spese per prestazioni di lavoro;
- Il costo lordo dell'ammortamento dei beni strumentali alla chiusura dell'esercizio **non supera i 20.000 €**.

I limiti per i ricavi sono tra 15.000 € e 40.000 €, mentre il compenso è fino a 15.000 € lordi. Tale limite è stato modificato dalla legge di stabilità 2016 per **professionisti** la soglia ricavi sale a **30.000 €** e per le **medie e piccole imprese** a **10.000 €**.

Sono esclusi dal regime forfetario:

- Le persone fisiche che si avvalgono dei regimi speciali IVA o regimi forfetari per la determinazione del reddito;
- I soggetti che effettuano cessioni in via esclusiva o prevalente di fabbricati, terreni edificabili, mezzi di trasporto nuovi;
- Gli autonomi professionisti o esercenti arti o attività di impresa che partecipano contemporaneamente a società di persone o associazioni.

Il calcolo per la determinazione della base imponibile per i contribuenti nel regime forfetario si effettua applicando l'ammontare dei ricavi o dei compensi percepiti, il coefficiente di redditività diversificato a seconda del codice ATECO assegnato all'attività.

Nel caso di specie gli importi ed i coefficienti sono indicati in tabella.

Settore di attività	Codice ATECO	Tetto reddito 2016	Coefficiente %
Costruzioni e attività immobiliari	41 - 42 - 43 - 68	25.000 €	86%

I ricavi e compensi relativi al reddito nel regime forfetario **non sono assoggettati a ritenuta d'acconto da parte del sostituto di imposta**. A tal fine i contribuenti rilasciano apposita dichiarazione dalla quale risulti che il reddito è soggetto ad imposta sostitutiva.

Le eventuali perdite avute dal contribuente nell'anno precedente possono essere calcolate in diminuzione del reddito.

Al reddito imponibile dei contribuenti nel regime forfetario si applica un'imposta sostitutiva sul reddito, delle addizionali regionali e comunali e IRAP pari al 15%.

I soggetti che usufruiscono del regime agevolato **sono esonerati dagli obblighi di registrazione e tenuta delle scritture contabili ma hanno l'obbligo della dichiarazione dei redditi**. Inoltre non sono tenuti a operare ritenute alla fonte ma nella dichiarazione dei redditi devono indicare il codice fiscale del precettore dei redditi per i quali non è stata operata la ritenuta oltre che indicare l'ammontare dei redditi. Sono altresì esonerati dall'applicazione degli studi di settore e dei parametri ma hanno l'obbligo di utilizzare i modelli approvati dall'Agenzia delle Entrate ai fini della dichiarazione dei redditi relativi all'attività svolta.

I contribuenti nel regime forfettario che svolgono attività di impresa hanno la possibilità di accedere al regime dei contributi INPS al 35% purché inviino specifica comunicazione all'Istituto entro il 28 febbraio di ogni anno.

Non possono accedere al regime dei contributi INPS agevolati ridotti i contribuenti nel regime forfettario che:

- Svolgono attività professionali non soggette all'iscrizione obbligatoria alla Camera di Commercio e né alla cassa professionale;
- Hanno l'obbligo di iscrizione alla gestione separata INPS professionisti senza cassa.

## A chi si rivolge il modello

Il modello si rivolge a soggetti imprenditori e non.

## Cosa fai se adotti questo modello?

La flessibilità del modello consente agli imprenditori di fornire servizi ancillari che diversamente non potrebbero offrire con la locazione/sublocazione turistica.

Parimenti l'utilizzo dello strumento sarà possibile anche per le persone fisiche non imprenditrici e consentirà loro di sfruttare solo in determinati periodi dell'anno l'immobile o gli immobili di proprietà al fine del conseguimento di extra redditi.

# 3. Il Property Management

## In che cosa si caratterizza

Con l'espressione **Property Manager** si intende un soggetto che gestisce in maniera manageriale, attraverso una serie di strategie e di attività di natura tecnico-amministrativo e commerciale, un edificio o un patrimonio immobiliare al fine di conseguire un reddito periodico.

Le attività possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- Gestione dei rapporti contrattuali con gli utenti del patrimonio;
- Gestione dei servizi al fabbricato e dei servizi di manutenzione;
- Gestione dei rapporti condominiali;
- Gestione assicurativa dei fabbricati;
- Gestione della conservazione e tutela giuridica del patrimonio;
- Regolarizzazione e recupero della morosità.

Il vantaggio competitivo della figura del Property Manager si gioca sulla **capacità di superare i limiti della gestione immobiliare tradizionale**, offrendo servizi più ampi, compresi i tre settori della gestione amministrativa, tecnica e contabile.

Uno degli aspetti cruciali per la redditività del Property Management è il sistema di remunerazione. Il modello più diffuso, soprattutto nel settore residenziale, è rappresentato da una **percentuale sui canoni**. Più limitato il ricorso a una quota fissa.

La scelta dei modelli è strettamente legata alle **dimensioni dei patrimoni gestiti**. La quota fissa vede un utilizzo più ampio per i patrimoni di grandi dimensioni, mentre la percentuale sui canoni è giudicata conveniente dalle società più piccole. Nella larga maggioranza dei casi sono previste anche success fee, che costituiscono una sorta di sistema premiante legato al raggiungimento di determinati obiettivi, che vengono concordati di volta in volta tra le parti. La percentuale sui canoni può variare da caso a caso, ma in linea generale è compresa tra il 15 ed il 30%.

## Inquadramento ATECO, permessi e licenze, IVA e tassazione

### CODICE ATECO

Il codice attività da utilizzare per l'esercizio dell'attività è il seguente:

#### **68.32.00 - AMMINISTRAZIONE DI CONDOMINI E GESTIONE DI BENI IMMOBILI PER CONTO TERZI**

Il codice ATECO comprende le seguenti attività:

- Attività delle agenzie incaricate di **riscuotere i canoni d'affitto**;
- Attività delle agenzie incaricate di **gestire residence in multiproprietà**;
- Gestione dei servizi effettuati da **terzi su immobili di proprietà altrui** (Property Management, Building Management);
- **Attività degli amministratori di condomini**.

Dalla classe 68.32 sono escluse:

- Attività **legali**, cfr. 69.10;
- Attività di **assistenza** svolta attraverso servizi integrati di gestione agli edifici (combinazione di servizi come pulizie generali di interni, manutenzione ordinaria e piccole riparazioni, smaltimento di rifiuti, servizi di portineria e sorveglianza), cfr. 81.10;
- **Condomini** come datori di lavoro per personale domestico, cfr. 97.00.

### ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI

Per l'esercizio dell'attività non è chiesta alcuna autorizzazione o permesso o licenza comunale o di altro tipo, tuttavia esiste un vivace dibattito circa la necessità di possedere la licenza di agente immobiliare per l'esercizio dell'attività.

Ad oggi non esiste tuttavia una previsione normativa che confermi o che escluda la necessità di una qualunque autorizzazione all'esercizio dell'attività. Esistono però una serie di adempimenti amministrativi da svolgere durante l'esercizio dell'attività anche se non posti direttamente a suo carico bensì a quello del proprietario:

- Comunicazione **giornaliera** delle schede degli alloggiati - comunicazione di Pubblica Sicurezza - da inviare alla Polizia di Stato a mezzo portale web;
- Comunicazione **periodica**, la tempistica varia da Comune a Comune, del numero di alloggiati via web

da inviare via web al Comune dove hanno sede gli immobili utilizzati per l'esercizio dell'attività;

- Comunicazione del **numero di alloggiati** al portale ISTAT;
- Comunicare il **listino prezzi** alle autorità competenti (come per gli alberghi).

## INQUADRAMENTO FISCALE

### 1. Fiscalità indiretta

Le operazioni attive sono soggette ad IVA ordinaria al 22%.

### 2. Fiscalità diretta

Il trattamento fiscale delle provvigioni percepite segue percorsi diversi a seconda della forma sociale scelta.

#### Redditi di impresa:

- **Società di capitali**

**IRES:** 24%

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività.

- **Società di persone**

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività.

I redditi prodotti dalla società vengono, per trasparenza, imputati direttamente ai soci secondo le quote di partecipazione. La tassazione in capo ai soci sarà quella delle persone fisiche e seguirà le aliquote IRPEF.

- **Ditta individuale**

I redditi prodotti sono assoggettati ad IRPEF ed IRAP.

**IRPEF:** gli scaglioni di imposta sono i seguenti:

Scaglioni di reddito	Aliquota	Imposta dovuta
Fino a 15.000 €	23%	23% sull'intero reddito
Oltre 15.000 € fino a 28.000 €	27%	3.450 € + 27% sulla parte eccedente 15.000 €
Oltre 28.000 € fino a 55.000 €	38%	6.960 € + 38% sulla parte eccedente 28.000 €
Oltre 55.000 € fino a 75.000 €	41%	17.220 € + 41% sulla parte eccedente 55.000 €
Oltre 75.000 €	43%	25.420 € + 43% sulla parte eccedente 75.000 €

**IRAP:** dal 3,97% al 4,97% dipende dalla Regione in cui viene esercitata l'attività.

Esiste la possibilità che le persone fisiche che intraprendono l'esercizio di impresa, arti e professioni di avvalersi del regime forfetario comunicando nella dichiarazione di inizio attività di presumere il possesso dei requisiti.

Possono accedere al regime agevolato forfetario se nell'anno precedente:

- Non hanno conseguito ricavi o compensi **non superiori ai limiti** presenti nell'allegato Legge di Stabilità, ossia, diversi a seconda del Codice ATECO dell'attività esercitata;

- Non hanno sostenuto **spese sopra ai 5.000 € lordi** di lavoro accessorio, per lavoratori dipendenti e collaboratori anche se assunti a progetto ivi comprese le somme erogate sotto forma di utili da partecipazione agli associati e le spese per prestazioni di lavoro;
- Il costo lordo degli ammortamento beni strumentali alla chiusura dell'esercizio **non supera i 20.000 €**.

I limiti ricavi sono tra 15.000 € e 40.000 € mentre il compenso è fino a 15.000 € lordi. Tale limite, è stato modificato dalla legge di stabilità 2016 per **professionisti** la soglia ricavi sale a **30.000 €** e per le **medie e piccole imprese** a 10.000 €.

Sono esclusi dal regime forfetario:

- Le persone fisiche che si avvalgono dei regimi speciali IVA o regimi forfetari per la determinazione del reddito;
- I soggetti che effettuano cessioni in via esclusiva o prevalente di fabbricati, terreni edificabili, mezzi di trasporto nuovi;
- Gli autonomi professionisti o esercenti arti o attività di impresa che partecipano contemporaneamente a società di persone o associazioni.

Il calcolo per la determinazione della base imponibile per i contribuenti nel regime forfetario si effettua applicando l'ammontare dei ricavi o dei compensi percepiti, il coefficiente di redditività diversificato a seconda del codice ATECO assegnato all'attività. Vedi la tabella.

Settore di attività	Codice ATECO	Tetto reddito 2016	Coefficiente %
Costruzioni e attività immobiliari	41 - 42 - 43 - 68	25.000 €	86%

I ricavi e compensi relativi al reddito nel regime forfetario **non sono assoggettati a ritenuta d'acconto da parte del sostituto di imposta**. A tal fine i contribuenti rilasciano apposita dichiarazione dalla quale risulti che il reddito è soggetto ad imposta sostitutiva.

Le eventuali perdite avute dal contribuente nell'anno precedente, possono essere calcolate in diminuzione del reddito.

Al reddito imponibile dei contribuenti nel regime forfetario si applica un'imposta sostitutiva sul reddito, delle addizionali regionali e comunali e IRAP pari al 15%.

I soggetti che usufruiscono del regime agevolato **sono esonerati dagli obblighi di registrazione e tenuta delle scritture contabili ma hanno l'obbligo della dichiarazione dei redditi**. Inoltre non sono tenuti a operare ritenute alla fonte ma nella dichiarazione dei redditi devono indicare il codice fiscale del precettore dei redditi per i quali non è stata operata la ritenuta oltre che indicare l'ammontare dei redditi; sono altresì esonerati dall'applicazione degli studi di settore e dei parametri ma hanno l'obbligo di utilizzare i modelli approvati dall'Agenzia delle Entrate ai fini della dichiarazione dei redditi relativi all'attività svolta.

I contribuenti nel regime forfetario che svolgono attività di impresa hanno la possibilità di accedere al regime dei contributi INPS al 35% purché inviino specifica comunicazione all'Istituto entro il 28 febbraio di ogni anno.

Non possono accedere al regime dei contributi INPS agevolati ridotti i contribuenti nel regime forfetario che:

- Svolgono attività professionali non soggette all'iscrizione obbligatoria alla Camera di Commercio e né alla cassa professionale;
- Hanno l'obbligo di iscrizione alla gestione separata INPS professionisti senza cassa.

## A chi si rivolge il modello

Il modello si rivolge agli imprenditori che intendono creare un'attività con scarse risorse economiche e bassissimi costi fissi

## Cosa fai se adotti questo modello?

Il focus, è rivolto alla massimizzazione degli utili con il minor impiego di risorse.



# Una nota personale sulle forme societarie

di Danilo Beltrante

Nella mia esperienza, ma anche in quella di molti colleghi affermati e di successo, **è importante non operare come ditta individuale ma piuttosto muoversi per creare una S.r.l.**, se non subito almeno lavorare in quella direzione fin da subito.

Una persona, oltre al lavoro, ha altre sfere della vita da curare. Sei un **amico**, fai parte di una **famiglia**, hai le tue **passioni**, magari ami viaggiare, hai anche una tua **spiritualità**. Quindi se, a causa della modalità societaria (società di persone), subordini tutta la tua vita alla riuscita o meno della tua attività imprenditoriale, **ti stai legando mani e piedi a questo aspetto della tua vita**.

Se succede qualcosa alla tua società individuale, sarai moralmente e finanziariamente responsabile davanti alla legge, **e metti conseguentemente in pericolo tutto quello che hai costruito fino ad ora**.

*È più conveniente investire un po' di più, magari all'inizio, costituendo una società di capitali, e limitare il rischio al capitale che investiamo, all'interno di questa attività.*

Di solito, quando ci si lancia in un Business, la prima cosa che facciamo è rivolgersi al proprio commercialista. La qualità delle risposte che ottieni dal tuo commercialista dipende dalla **qualità delle domande** che gli farai e queste dipendono dalla **visione** che esprimi: se gli chiedi di aprire una Partita IVA e di risparmiare, ti consiglierà la ditta individuale, o una S.r.l. semplificata.

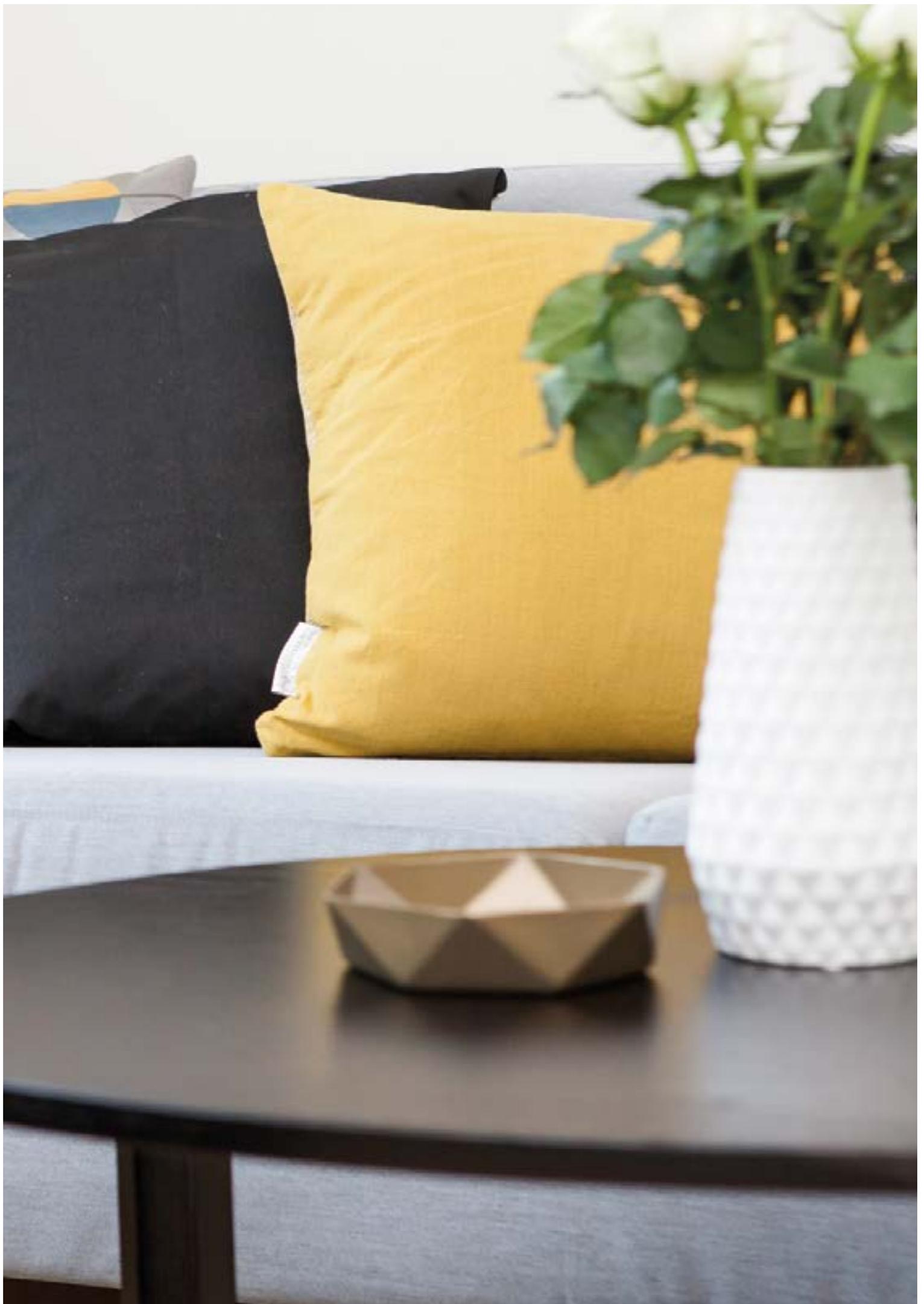
Ma se vuoi essere una cosa distinta rispetto alla tua società, avrai bisogno di una S.r.l.

Prova piuttosto a chiedere quale siano i costi di una ditta individuale e quelli di una di capitali: **ti stupirai di quanto è minima la differenza**. La differenza più grossa sta nella modalità di tenere la contabilità all'interno di una ditta individuale, rispetto a una S.r.l.

Quando costituischi una S.r.l., inizialmente hai degli obblighi in più nella fatturazione e nella regolarità della tenuta contabile, ma quello che in apparenza sembra faticoso, nella realtà ti dà una possibilità incredibile, che è quella di **monitorare in maniera più efficace l'andamento della tua attività stessa**.

Nelle S.r.l. è più facile estrapolare gli andamenti economici anche in corso d'opera, ad esempio in chiusura del primo e del secondo trimestre, monitorando volta per volta quello che succede all'interno dell'azienda. Si ha quindi l'opportunità di fare dei correttivi all'interno dello stesso anno contabile, ed evitare ad esempio di pagare tasse troppo alte, o di ritrovarsi a fine anno con delle spese eccessive.





3

# Dare la giusta identità alla tua struttura



di Danilo Beltrante

## Avendo chiaro in mente il tuo obiettivo strategico, sarà facile definire chi sarai come attività extralberghiera.

Creare l'identità della tua struttura significa **rendere unica la tua struttura** per i tuoi ospiti.

Devono percepire che sei **speciale** e che tu offri qualcosa in più rispetto a tutte le altre alternative. Non sei più scelto per il rapporto qualità/prezzo, né per le tue recensioni ma perché **tu** sei unico.

Per questo devi uscire dalla massa e trovare il tuo punto di forza, il tuo elemento caratterizzante. Diventa il leader di mercato per cui se i clienti cercano "X", pensino subito e solo a te, come accade per i grandi marchi nei supermercati.

Se pensi ad un marchio per la pasta, ad esempio, pensi subito a Barilla. Ecco, **potresti creare la stessa cosa con la tua struttura!**

Creare l'identità della struttura richiede un'attenta analisi del tuo **territorio**, dei tuoi **concorrenti** e di quello che tu **offri** già ai tuoi clienti:

*Cosa fanno i tuoi concorrenti? Cosa propongono?  
Cosa comunicano? E i tuoi clienti, cosa ricercano?  
Quali sono le richieste o i commenti che ti fanno  
spesso?*

Quando hai tutte le risposte, **rifletti su cosa puoi valorizzare di più e rendere unico**, che sia un elemento che proponi solamente tu o una cosa che fanno tutti i tuoi concorrenti ma che tutti prendono per scontato.

Se è preso per scontato, puoi essere unico diventando il primo a metterlo in risalto.

Per acquisire l'unicità di cui ti parlo, devi concentrarti sulla tua comunicazione. È fondamentale **sviluppare una strategia di marketing sul web** cioè pubblicizzare la tua struttura solo sotto questo punto di vista unico.

L'importante è capire che per rendere la comunicazione efficace devi rivolgerti ad una nicchia particolare e non a tutti i clienti possibili.

Questo ti porterà i **clienti di qualità**: quelli a cui ti rivolgi, quelli che vogliono esattamente quello che offri tu e che ti vedono quindi come un brand.

Nella comunicazione fai leva sul fatto che sei speciale in quello che fai e nel modo in cui lo fai! **Avrai successo immediatamente.**

Un punto in più può essere di coordinare il nome della tua struttura con la tua specializzazione. Per esempio, qualche anno fa ho creato il Brand Family Apartments® che si rivolge unicamente alle famiglie che viaggiano. Trovano appartamenti pensati per i loro bisogni, arredati ad hoc e un'assistenza 24 ore al giorno, 7 giorni su 7.

I clienti che scelgono di soggiornare nei miei appartamenti sono solo famiglie con figli e **tutta la mia comunicazione si rivolge a loro.**

È una comunicazione informale, con colori vivaci che mette l'accento sui servizi che possiamo offrire loro: tranquillità, assistenza, giochi a disposizione, tour scelti a posto per loro, baby sitting, parcheggio...

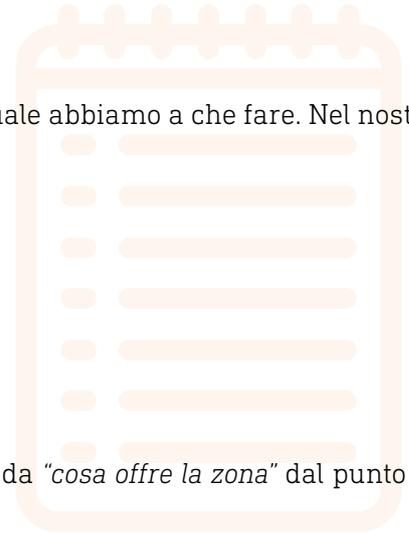
## Step 1: come creare la tua identità?

Anzitutto occorre partire da dove si è, vale a dire dal **contesto** con il quale abbiamo a che fare. Nel nostro caso si tratta dell'**analisi del mercato turistico**.

L'analisi del mercato turistico prende in considerazione tre elementi:

- Analisi del territorio;
- Analisi dei competitor;
- Analisi della clientela;
- Analisi delle potenzialità non sfruttate.

Cominciamo dalla prima, vale a dire dall'analisi del territorio, ovvero da "cosa offre la zona" dal punto di vista delle potenzialità turistiche.



### CARATTERISTICHE DEL TERRITORIO

*Cosa offre la zona dal punto di vista turistico? Esiste un turismo orientato ad un settore in particolare? Quale? Cosa cercano i turisti? Come viene supportato il turismo a livello governativo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ora passiamo all'**analisi dei competitor**, ovvero dei nostri concorrenti: chi sono, cosa fanno e dove si trovano? Cosa li caratterizza? Rispondi alle domande seguenti per tracciarne un quadro.

**Consiglio:** se hai difficoltà a rispondere, o vuoi "aggiornare" la tua percezione del mercato, prova semplicemente ad effettuare una ricerca, come se fossi un turista in viaggio o un viaggiatore di passaggio che cerca un alloggio: cosa offre il mercato? Fai una descrizione tipo dell'offerta che ti sei fatto dal punto di vista del cliente!



### INDIVIDUA LE 3 ATTIVITÀ PIÙ RILEVANTI DELLA TUA ZONA:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



### CHE MESSAGGI COMUNICANO AI LORO OSPITI?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



### QUALE SEMBRA ESSERE IL LORO CLIENTE TIPO?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



### PER COSA SI FANNO RICORDARE? PER COSA FANNO PARLARE DI SE?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Completiamo la nostra analisi con gli **elementi non ancora sfruttati ma potenzialmente sfruttabili del mercato**: cosa c'è di inutilizzato? Cosa di intentato? Esistono elementi sfruttabili che nessuno vede? Con l'aiuto della tabella, proviamo a rispondere...



### LACUNE DEL MERCATO

*Cosa cercano i turisti senza successo? Cosa potrebbe fare la differenza? Esistono settori turistici "di ripiego" o di nicchia che non vengono soddisfatti a dovere perché considerati poco convenienti? Alcuni servizi sono divenuti scadenti col passare del tempo perché si tende a "campare di rendita"? Quali sono le caratteristiche ancora non sfruttate? Cosa, se pubblicizzato a dovere, potrebbe diventare un'attrazione turistica? C'è possibilità nell'aprire al turismo fuori stagione? Cosa puoi fare per valorizzare il territorio che altri non fanno? Cosa puoi dire per altri non dicono? Che servizi puoi offrire che altri non offrono? Cosa fai di identico agli altri ma che nessuno ha mai detto o fatto notare, per essere il primo a comunicarlo e farla diventare una caratteristica "tua"?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Step 2: elementi dell'identità extralberghiera



### SPECIALIZZAZIONE

*In cosa sei specializzato? La soluzione più ovvia per definire un'identità è la specializzazione. La specializzazione della tua attività può variare da un taglio "stretto" in cui ti rivolgi ad una nicchia molto caratteristica ad un taglio più ampio; in entrambi i casi si tratta di definire un target e una clientela con dei servizi ben definiti. Senza specializzazione sei anonimo e se rimani anonimo sei "uno dei tanti". Se il tuo timore è che essere "specializzato" ti precluderà una fetta consistente di clientela, punta su una specializzazione di taglio "largo".*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Consiglio:** la specializzazione parte sempre e comunque dalle potenzialità del territorio: non si può offrire una struttura specializzata per il turismo balneare in assenza di mare o montano in assenza di montagna! Neppure risulterà saggio scegliere una nicchia senza mercato, come ad esempio puntare sugli appassionati di pittura maori se ci troviamo nel centro di Firenze!

A parte questo, se ritenete che una specializzazione troppo caratterizzata vi porterà via una fetta consistente di potenziali clienti, optate per una specializzazione di taglio "largo" come ad esempio le strutture per famiglie.

Se invece nella vostra zona è particolarmente presente un certo tipo di specializzazione, come nel caso degli stabilimenti balneari o delle strutture sciistiche, specializzatevi in una nicchia "stretta" di quel singolo settore, come potrebbe essere un Bed&Breakfast per snowboarder o una spiaggia esclusivamente dedicata ai surfisti.

## Step 3: l'elemento "caratterizzante"

La tua struttura deve avere **da un minimo di uno** (fortemente consigliato) **fino a un massimo di tre** (limite tollerabile) elementi caratterizzanti. Quando diciamo fino a un massimo di tre intendiamo dire che l'optimum è avere un solo elemento caratterizzante; tuttavia, in presenza di elementi davvero notevoli, si può arrivare a considerarne tre, ma **ne deve davvero valere la pena** poiché più diluiamo la percezione della nostra unicità nella mente dell'ospite meno probabilità abbiamo di rimanere nella sua memoria. Quindi a meno che gli altri due elementi caratterizzanti siano davvero irrinunciabili, optate per evidenziarne uno e uno solo. Vediamo come scegliere i nostri elementi caratterizzanti e, se necessario, inventarceli!

L'elemento caratterizzante deve essere scelto da **una di queste categorie**:

1. Caratteristica unica;
2. Caratteristica comune ma sconosciuta;
3. Caratteristica confezionata.

**Caratteristica unica:** la caratteristica unica è qualcosa che la nostra struttura ha o fa di diverso dalle altre realmente. Se ad esempio siamo gli unici ad avere una piscina, oppure ospitiamo la ricostruzione di stanze medievali o ancora abbiamo un vecchio mulino restaurato, dobbiamo dirlo!

**Caratteristica comune ma sconosciuta:** la caratteristica comune ma sconosciuta è qualcosa che fanno tutti o più o meno tutti, una "*prassi comune*" ma che nessuno racconta o alla quale nessuno dà peso. Se nessuno la dice, è sconosciuta agli occhi del cliente: magari è qualcosa che gli addetti ai lavori danno per scontato, ma proprio per questo nessuno all'infuori di loro conosce e per questo motivo può diventare il nostro cavallo di battaglia.

### Ad esempio...

- ✔ Il check-in super veloce e consegna dell'appartamento in 7 minuti
- ✔ Areazione quotidiana delle stanze durante le pulizie
- ✔ Materassi sempre nuovi e di alta gamma

**Caratteristica confezionata:** la caratteristica confezionata è una caratteristica che non c'è ancora, ma che possiamo confezionare appositamente. Si tratta di prepararla noi.

### Ad esempio...

- ✔ L'unica struttura dalla quale puoi raggiungere tutti i monumenti di maggiore interesse storico a piedi
- ✔ La struttura dove ci diamo "*del tu*" e i gestori diventano amici
- ✔ La struttura che "*porta fortuna*" (e consegnare un porta fortuna caratteristico, magari fatto a mano)



### ELEMENTO CARATTERIZZANTE

Scrivi da un minimo (consigliato) di uno a un massimo (tollerato) di tre elementi caratterizzanti della tua struttura:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## Step 4: sintesi finale

Adesso costruiamo la tua **identità aziendale**. Completa la definizione della struttura seguendo lo schema ed inserendo gli elementi che hai individuato nelle pagine precedenti:

**(Nome struttura)**

---

**si differenzia rispetto a tutte le altre strutture ricettive della zona perché offre**

*(inserisci l'attributo differenziante o il servizio chiave o la caratteristica unica)*

---

**e si rivolge in particolare a**

*(inserisci il tuo target con il vezzeggiativo mirato)*

---

**offrendo**

*(ripeti la specializzazione con altre parole)*

---

**senza**

*(specifica da 1 a 3 minus)*

---

**e garantendo sempre**

*(inserisci da 1 a 3 plus)*

---

---

---



## Un esempio: Family Apartments®

**Appartamenti turistici per famiglie a Firenze** | [www.familyapartments.com](http://www.familyapartments.com)

Propone la selezione di appartamenti **adatti per il soggiorno turistico per sole famiglie**. A differenza dei concorrenti, che offrono appartamenti per tutti, noi suggeriamo la migliore soluzione possibile a coloro che viaggiano con la famiglia garantendo il comfort ideale per una vacanza serena, rilassante e lontana dallo stress quotidiano. I nostri appartamenti, tutti a pochi passi dai luoghi di interesse, sono orientati all'intrattenimento familiare organizzato e studiato dal nostro staff per ottimizzare i tempi e permettere di godere a pieno della propria famiglia e dell'intera vacanza.

Allestiamo e arrediamo gli appartamenti integrando il **Family Kit** che consiste in:

- Scalda biberon;
- Fasciatoio;
- Cullette e seggioloni;
- Cesta dei giocattoli;
- Lavatrice in ogni appartamento;
- Welcome Food, ovvero la ricetta di un piatto tipicamente italiano con tutti gli ingredienti di alta qualità e di prima scelta per cucinarla insieme;
- Biblioteca e giochi di società.

Per i clienti questo significa:

1. Certezza alla prenotazione di non aver acquistato il solito soggiorno, ma uno specifico servizio per le loro esigenze e di tutta la famiglia;
2. Garanzia dell'organizzazione che offre servizi e disponibilità senza (o prima che sia) richiesta da parte del cliente;
3. Reperibilità dello staff 24 su 24 intervento in massimo 30 minuti dalla chiamata.









# Il Business Plan

---



di Alfredo Barbarisi

## 1. Aspetti generali

### 1.1 Cosa si intende per Business Plan

Il Business Plan è uno strumento di simulazione della **dinamica aziendale**, proiettato nel medio-lungo termine, costituito da una serie di documenti nei quali è rappresentata, in termini qualitativi e quantitativi, l'idea imprenditoriale.

Il documento assolve principalmente due tipologie di **funzioni**:

- la prima è che la sua redazione impone l'identificazione dei fattori di successo e delle lacune del progetto consentendo di **focalizzare** l'idea imprenditoriale nei suoi dettagli;
- la seconda è che consente di **valutare** da parte dei terzi l'iniziativa economica, le sue potenzialità ed i rischi ad essa connessi. In pratica, il Business Plan ha lo scopo di coinvolgere altri soggetti nella realizzazione dell'idea imprenditoriale.

Generalmente il documento si compone di tre parti:

- la prima dedicata, nel caso della **nuove attività**, alla descrizione dell'idea imprenditoriale o, nel caso in cui invece l'attività di impresa sia già esistente, all'individuazione dei vantaggi ottenibili dalla realizzazione di un determinato progetto. In questa parte si analizzano le caratteristiche dei prodotti e dei servizi, la loro capacità di poter soddisfare il mercato, le tecnologie utilizzate ed i punti di forza e di debolezza dell'impresa;
- la seconda parte, invece, accoglie lo studio di **fattibilità dell'idea** imprenditoriale in relazione all'ambiente esterno ed interno. Il primo inteso come mercato, fornitori, clienti, competitor, il secondo con riferimento alle risorse dell'azienda e la sua organizzazione;
- la terza, infine, ha ad oggetto la **valutazione** economica, finanziaria e patrimoniale dell'iniziativa.

Si espone quindi l'idea imprenditoriale, precedentemente descritta, in numeri.

A monte di qualsiasi organizzazione ci deve essere un documento **strategico** in grado di fare da guida per seguire il percorso che porterà l'attività al raggiungimento degli obiettivi che si era prefissata.

Il **Business Plan** rappresenta, quindi, la bussola che indica la strada da seguire per il successo non solo all'imprenditore ma a tutta la struttura aziendale ed inoltre fornisce un enorme supporto non solo nelle "fasi straordinarie" della vita dell'impresa (la nascita, la crescita, l'aggregazione), ma anche nella "fase ordinaria" della gestione corrente poiché consente di:

- comprendere l'ambiente circostante all'impresa;
- definire vision e mission;
- quantificare gli obiettivi e analizzare gli scostamenti come procedura di controllo;
- analizzare la fattibilità economica e finanziaria di un investimento, sia che si tratti di un investimento per ampliare un'attività o per costituirne una nuova;
- pianificare le strategie e determinare il piano operativo;
- definire un assetto organizzativo aziendale efficiente, chiaro e coerente con gli obiettivi.

Visti gli importanti contenuti, sono molteplici i soggetti destinatari del documento e possono essere raccolti nelle seguenti macro categorie:

- l'imprenditore;
- il management;
- i potenziali futuri soci;
- i soggetti finanziatori privati, quali le banche, gli istituti di credito, le finanziarie di private equity e venture capital;
- le istituzioni pubbliche per l'erogazione di contributi a fondo perduto o a tasso agevolato.

## 1.2 Perché redigere un Business Plan

I motivi che spingono alla redazione di un Business Plan sono molteplici, tuttavia è possibile sintetizzarli nei seguenti:

- a) lancio di una start up;
- b) impresa in espansione;
- c) acquisizione di un'impresa esistente;
- d) analizzare le dinamiche di sviluppo.

### a) lancio di una start up

In questa occasione il piano di sviluppo pluriennale tratta a 360° tutti gli aspetti che interagiscono nella **vita di un'impresa** al fine di verificare le potenzialità di successo dell'iniziativa imprenditoriale per determinare quanto costa e quanto rende l'attività, in quanto tempo si dovrebbe rientrare dei capitali investiti, quali sono i **volumi di vendita** minimi e quali prezzi applicare per raggiungere il punto di pareggio. In questa fase il documento assume un importante ruolo informativo per rappresentare i **fabbisogni finanziari** ed i margini di profitto attesi.

Ultima ma non ultima funzione del **Business Plan** nel caso di start up è quella di garantire un agevole controllo e monitoraggio dell'iniziativa; esso costituisce la traccia e indica le linee guida per raggiungere gli **obiettivi** prefissati nel momento iniziale di stesura del piano.

### b) impresa in espansione

In questa fase il Business Plan è indispensabile per **tracciare** un percorso, definire le strategie e dimostrarne la fattibilità.

### c) acquisizione di un'impresa esistente

Il Business Plan che risponde a questa particolare circostanza si focalizza sull'acquisizione di qualcosa di già esistente, con prodotti e clienti **già definiti**, il che consente di redigere un piano con una piccolissima parte previsionale e basato su dati consuntivi certi e sicuri. Sarà un piano volto a **evidenziare** principalmente motivi per i quali il venditore vuole vendere, le competenze manageriali, le volontà dell'acquirente e come la realtà che verrà acquisita si inserisce in una **strategia comune**.

### d) analizzare le dinamiche di sviluppo

In quest'ottica la stesura di un Business Plan consente una **programmazione** delle linee guida dell'impresa, ed il monitoraggio dell'andamento aziendale.

### 1.3 Le funzioni del Business Plan

Il Business Plan è uno strumento estremamente **flessibile**, poiché è utilizzabile sia per la **valutazione** di attività economiche ancora da avviare, sia in organizzazioni aziendali già esistenti, sia nelle operazioni **straordinarie** (acquisizioni, fusioni, scissioni, quotazione sui mercati finanziari regolamentati, riconversione ecc.), sia ancora nei processi di sviluppo (lancio di nuovi prodotti o servizi, diversificazione produttiva), nonché nelle situazioni di crisi.

Le funzioni del Business Plan sono quindi molteplici e significative:

- è uno strumento di **pianificazione e gestione** di impresa che necessita di un costante aggiornamento utile a stabilire una linea di orientamento unitaria e coerente con tutti i livelli dell'impresa;
- è uno strumento di **verifica** per individuare gli scostamenti tra i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti dall'azienda;
- è uno strumento che consente di **soddisfare la necessità** di reperimento delle risorse finanziarie, fornisce una fotografia dell'impresa nel suo complesso sia dal punto di vista organizzativo e gestionale, sia dal punto di vista strategico, consentendo ai potenziali finanziatori di avere un quadro esaustivo delle possibilità di business.

## 2. Costruzione del Piano di Impresa Pluriennale

Il punto di partenza per la redazione di un Business Plan è l'individuazione e l'esplicitazione della **strategia d'impresa** e la sua **pianificazione**. Nelle pagine che seguono si descriveranno le diverse fasi per la corretta costruzione di un Business Plan.

### 2.1 Strategia e pianificazione

La strategia è un insieme di **decisioni**, destinate a dare all'azienda una posizione netta nel contesto di riferimento e di conseguenza a identificarla nel lungo periodo. La strategia così intesa ha per oggetto il business, cioè **cosa produrre, per chi e come** farlo.

La pianificazione strategica è un processo che consente di ottenere un sistema integrato e tempificato di decisioni attuative della strategia, cioè destinate a produrla in pratica.

La strategia può essere **riformulata** in qualsiasi momento mentre la pianificazione solitamente rispetta scadenze e scadenze imposte da un lato da esigenze organizzative e da necessità oggettive come fare il punto della situazione indipendentemente da eventi nuovi o imprevisti.

Partendo da questi punti si può provare a dare una definizione di questi concetti.

La strategia è insieme di decisioni aziendali che hanno per oggetto:

- i potenziali clienti, i mercati di riferimento, i segmenti di business, i prodotti-servizi da offrire;
- le scelte gestionali come quale tecnologia usare, quale struttura organizzativa, a quali mercati puntare ecc.;
- sono destinate a indicare il percorso da seguire in modo durevole e stabile l'azienda, influenzandone i risultati di lungo periodo.

Le decisioni strategiche sono un **processo logico** nel quale la strategia è formulata attraverso un'analisi razionale dell'impresa, dei suoi risultati e del suo ambiente esterno.

**analisi -----> pianificazione -----> azione**

Esiste, tuttavia, un'ulteriore possibilità, definibile comportamentistica o organizzativa in cui la strategia è la **razionalizzazione** a posteriori di idee e azioni intraprese in realtà in via autonoma da vari soggetti.

**azione -----> apprendimento -----> correzione**

Un ruolo fondamentale, in questo modello, è giocato proprio dall'**apprendimento**, cioè dalla capacità dei soggetti di **trarre profitto** dall'esperienza per correggere le proprie scelte in caso di errore e di dare forma a una strategia che emerge senza essere però stata intenzionalmente deliberata.

In questo contesto la pianificazione strategica viene inquadrata come uno strumento utile non per elaborare nuove strategie bensì per **programmare** l'attuazione di una strategia già precedentemente emersa.

Quindi una volta definite le strategie, esse devono essere diffuse all'interno dell'organizzazione aziendale. Tale processo si concretizza mediante il processo di pianificazione strategica, il cui mezzo di diffusione è il Business Plan.

## 2.2 Le ragioni della pianificazione

La pianificazione aziendale ha la funzione poi di essere uno strumento **a supporto** della direzione aziendale affinché si possano assumere decisioni strategiche per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La pianificazione, dunque, diventa uno strumento di **diffusione della strategia** per i seguenti motivi:

- costituisce il quadro di riferimento per l'applicazione degli strumenti di analisi;
- è uno strumento di comunicazione della strategia, permettendo la diffusione delle informazioni e degli obiettivi in tutta l'organizzazione;
- è un processo di apprendimento organizzativo;
- permette l'efficace allocazione delle risorse aziendali;
- è una metodologia di analisi strutturata;
- è uno strumento di supporto alle decisioni strategiche;
- permette il miglioramento continuo attraverso il controllo.

## 2.3 I livelli della strategia aziendale

Mettendo in relazione la strategia e la struttura organizzativa si possono individuare in estrema sintesi due livelli di strategia:

- il livello aziendale o di gruppo che è di competenza dell'alta direzione e degli organi di staff;
- il livello di combinazioni di prodotto/mercato che riguardano principalmente i vari manager divisionali.

Ogni strategia ha degli **β** che si configurano come la sopravvivenza nel lungo periodo ed una buona prosperità.

### 2.3.1 Strategia di gruppo

Le strategie di corporate attengono alle **decisioni** da assumere, agli strumenti da impiegare ed ai comportamenti da adottare in relazione alla missione aziendale.

La definizione della posizione competitiva dell'impresa non può prescindere da un'**analisi della concorrenza**, dei fattori su cui essa si basa, nonché della posizione relativa dell'offerta aziendale rispetto ai suoi competitor. La connessione tra fattori critici di successo e posizione competitiva è indispensabile per la definizione delle linee strategiche.

Con le strategie si vanno ad analizzare tre differenti e fondamentali aspetti:

#### - strategia di diversificazione o di portafoglio

In generale ci si riferisce alla **differenziazione** rispetto ai concorrenti come alla capacità di un'impresa di offrire prodotti/servizi con caratteristiche di unicità. L'analisi è rivolta all'individuazione delle **aree strategiche d'affari** (ASA) o ai singoli prodotti dell'azienda e ha l'obiettivo di selezionare le ASA in base al loro ciclo di vita e alla loro attrattività.

#### - strategie di integrazione

In questo caso si pone come obiettivo quello di **aumentare la redditività** assumendo il controllo di attività diverse e con diversa importanza strategica nella filiera produttiva. **Valuta** la convenienza di effettuare queste attività all'interno dell'azienda o esternalizzarli, anche mediante particolari contratti di cooperazione.

#### - strategia globale o di internazionalizzazione

Si occupa dell'**analisi della scelta** di attuare strategie di internazionalizzazione (economie di scala, globalizzazione delle preferenze dei consumatori, etc.) piuttosto che strategie di sviluppo nei mercati internazionali (localizzazione geografica della produzione e modalità di entrata in detti mercati).

### 2.3.2 La strategia di business o competitiva

La strategia di business definisce il **modo di competere** all'interno di un determinato settore, con il fine ultimo di **conseguire un vantaggio** competitivo nei confronti dei competitor. Divengono essenziali quindi le analisi volte alla conoscenza dei comportamenti e dei vantaggi dei concorrenti, nonché la necessità di cogliere le fonti che possano portare ad un vantaggio nei confronti degli stessi. La strategia di business o competitiva è basata sul **presupposto** che il successo nei confronti dei concorrenti è da ritenersi una strategia vincente, a prescindere da ogni altra considerazione.

Essa si basa fundamentalmente su:

- le fonti del vantaggio competitivo: esse sono rappresentate da fonti di cambiamento interno (conoscenza, risorse, capacità innovativa, strutture, etc.) o esterno (domanda di mercato, variazione nei prezzi, tecnologie);
- tipologie di vantaggio competitivo: esso può derivare da vantaggi di costo o di differenziazione.

## 2.4 Mission e vision

Il punto di partenza per il processo di pianificazione strategica è la **definizione degli obiettivi**. Ogni organizzazione ha uno o più obiettivi da conseguire che possono essere stati definiti in modo esplicito o che possono essere solo nella mente dell'imprenditore. Tali obiettivi sono validi se sono **compatibili** con l'ambiente economico, sociale, politico in cui opera l'impresa e con le risorse disponibili.

Mission, values e vision si riferiscono alla **ragion d'essere** dell'azienda, alla sua filosofia, alle sue aspirazioni, alla cultura e ai traguardi che intende raggiungere.

### 2.4.1 Vision

E' la proiezione di uno **scenario** che un imprenditore vuole "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali. La vision deve essere **esplicitata** e deve essere **condivisa** con l'intera organizzazione, a tutti i livelli; una vision chiara, accurata, derivante da attente riflessioni, serve a fare comprendere ai membri dell'organizzazione dove l'azienda vuole arrivare, al fine di dividerne i successi.

### 2.4.2 Mission

Definisce il **perché** l'azienda esiste ed opera, come vuole proporsi ai suoi clienti o utenti e più in generale ai suoi **stakeholders**, è la strada che si vuole percorrere e le risorse che devono essere utilizzate per realizzare la Vision. La mission aziendale deve essere allineata alla vision e deve mostrare, in modo molto più dettagliato, come si intendono raggiungere gli obiettivi descritti.

All'interno di una determinata missione di impresa esistono gli **obiettivi** di lungo termine che esprimono i risultati il management aziendale che si prefigge di raggiungere utilizzando le risorse disponibili o che intende procurarsi sul mercato.

Tra gli obiettivi a lungo termine ritroviamo:

1. **redditività**: l'azienda, oltre agli altri, si assume l'obiettivo generale di accrescere ricchezza nel tempo, in modo tale da incrementare il suo valore;
2. **sviluppo**: include la realizzazione di economie di scala, conservare posizioni dominanti, aumentare le vendite, incrementare la quota di mercato, penetrare in mercati internazionali;
3. **leadership**: l'azienda tende a raggiungere o a mantenere una posizione di guida nell'innovazione tecnologica, nelle condizioni di lavoro e nel livello dei costi;
4. **equilibrata struttura finanziaria**: gli obiettivi precedentemente descritti devono essere raggiunti mantenendo le condizioni di equilibrio aziendale, specialmente nella composizione delle fonti di finanziamento (capitale proprio o capitale di terzi).

### 2.4.3 Values

I valori rappresentano i **principi**, i **modelli** di comportamento ed i **divieti** a cui tutti i membri dell'organizzazione dovrebbero attenersi.

## 2.5 Analisi dell'ambiente interno ed esterno

Per poter concretamente definire gli obiettivi che derivano dalla Mission e valutare che effettivamente siano realizzabili è necessario **interfacciarli** con la situazione di partenza in cui l'azienda si trova, sia in termini di contesto esterno sia di situazione interna. Con l'analisi dell'ambiente, l'azienda tenta di **prevedere** l'evoluzione dei fenomeni che possono modificare lo scenario e influire sulla gestione.

### 2.5.1 Ambiente esterno: l'analisi del macroambiente

L'analisi dell'ambiente nel quale l'impresa opera o intende operare è un **processo necessario** per le decisioni strategiche, sia a livello corporate che a livello di business unit.

L'implementazione di un'efficace strategia dipende in parte dalla **redditività** del settore nel quale l'impresa commercializza i propri prodotti o fornisce i propri servizi, alla quale va coniugata **l'analisi delle risorse e competenze** aziendali che possono portare ad un vantaggio e ad una remunerazione del capitale nonostante il settore possa essere in una fase di declino o di maturità avanzata.

### 2.5.2 L'analisi dell'ambiente interno

In seguito all'analisi della struttura concorrenziale di un settore l'impresa si deve concentrare su quelli che vengono definiti come **fattori critici di successo** all'interno di un dato mercato.

Per la determinazione di tali fattori l'impresa deve porre il focus sui **clienti** e sulla **concorrenza**.

Con l'analisi dell'ambiente interno si va a verificare la disponibilità delle risorse umane e materiali a disposizione dell'impresa, i risultati ottenuti, e si vanno ad individuare i punti di forza e di debolezza.

## 2.6 Differenziazione e diversificazione

L'azienda definisce gli **obbiettivi** che vuole raggiungere e valuta se e come possono essere raggiunti. Le due principali linee strategiche che l'impresa può implementare, anche congiuntamente sono la differenziazione e la diversificazione.

### 2.6.1 La strategia di differenziazione

In generale ci si riferisce alla differenziazione rispetto ai concorrenti come alla **capacità** di un'impresa di offrire prodotti/servizi con **caratteristiche di unicità**. Questo aspetto però assume diverse sfaccettature, in quanto la diversificazione comprende numerose **variabili** che è necessario tenere in considerazione se si vuole raggiungere una posizione di effettivo vantaggio rispetto ai concorrenti.

### 2.6.2 La strategia di diversificazione

La diversificazione, cioè l'**ingresso** in un settore differente rispetto al core business aziendale, è una strategia che si fonda sulla diversificazione **del rischio** attraverso la diversificazione del proprio business in settori **alternativi**, con tassi di crescita maggiori o con opportunità di sviluppo ancora inesplorate.

## 2. Il Piano di Fattibilità Marketing-Organizzativo

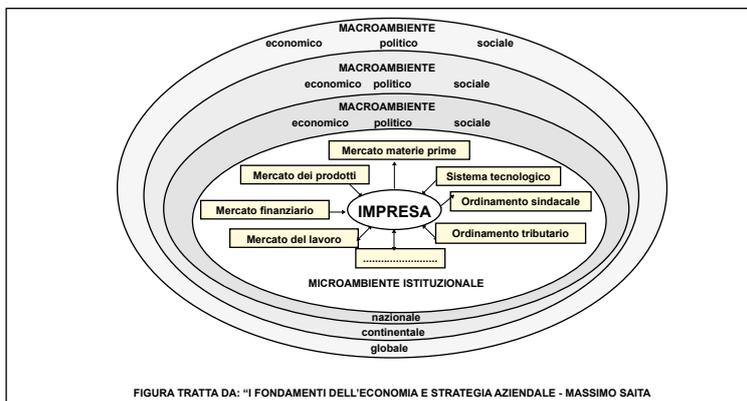
Il passo successivo nello studio della fattibilità è quello che porta all'**individuazione** del settore di riferimento, del suo trend evolutivo, delle caratteristiche e comportamenti degli attori che agiscono all'interno nonché dell'intensità competitiva che vi si sviluppa.

Lo studio consente di **determinare l'attrattività** di un settore e costituisce il presupposto per la formulazione della strategia per competere nell'area di business scelta.

### 3.1 Analisi del settore

Il punto di partenza è l'analisi dell'**ambiente in cui opera** l'impresa che è composto da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati. Per un'analisi ambientale efficace è

**distinguere** ciò che è di vitale importanza da ciò che è semplicemente importante, pertanto l'ambiente esterno viene così suddiviso in **microambiente**, che rappresenta il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento dell'impresa, e macroambiente nel quale rientrano le più ampie influenze cui è soggetta, quali le tendenze generali dell'economia e gli orientamenti politici e sociali. Il nucleo centrale è invece costituito dalle **relazioni dell'impresa** con tre gruppi di attori fondamentali, i clienti, i fornitori e i concorrenti: si individua così quello che viene definito ambiente settoriale dell'impresa.



### 3.2 Individuazione delle ASA

Deve essere individuato il mercato a cui si fa **riferimento** e il gruppo di potenziali clienti a cui ci si riferisce. È necessario scomporre l'attività d'impresa in una serie di **sottocategorie** (ASA) caratterizzate da una determinata **combinazione** di prodotto mercato per determinare azioni competitive mirate e **affrontare le sfide** della concorrenza con un'ottica strategica ad hoc, evitando quindi operazioni indistinte e generali che non portano a risultati.

### 3.3 Analisi dell'offerta

I concorrenti sono considerati una **costante minaccia** per l'impresa poiché influenzano la sua performance, i suoi risultati economico-finanziari e possono modificare le **opportunità** attuali e future presenti nel mercato. In particolar modo nei settori con un grado di concentrazione elevato, il **comportamento** dei concorrenti rappresenta la caratteristica fondamentale dell'ambiente competitivo in cui l'impresa opera. L'obiettivo guida, comune agli scopi elencati, è quello di **comprendere i players** rivali, per intuire le loro scelte strategiche in risposta ai mutamenti ambientali e alle mosse competitive messe in atto dall'impresa.

### 3.4 Analisi della domanda

La validità intrinseca di un progetto può essere compresa, a livello di potenzialità e prospettive solo dopo un'attenta **analisi del mercato di riferimento** che consiste nel **focalizzare** l'attività dell'impresa sul consumatore e quindi realizzando gli obiettivi aziendali attraverso la soddisfazione del cliente e dei suoi bisogni.

Il comportamento dell'azienda può ispirarsi a quattro diverse strategie di segmentazione del mercato:

- **Strategie differenziate:** vengono definite politiche di mercato ad hoc per ogni segmento individuato;
- **Strategie concentrate:** vengono individuati diversi segmenti obiettivo, ma attuate solo le politiche di mercato necessarie a sviluppare il più importante di questi, in modo che si possano avere effetti vantaggiosi anche sugli altri;

- **Strategie focalizzate:** viene scelto solo il segmento più vantaggioso in termini di redditività, e tutte le politiche di marketing vengono improntate su questo segmento, senza preoccuparsi degli effetti che si possono ripercuotere sugli altri segmenti;
- **Strategie indifferenziate o di contro-segmentazione:** è l'opposto delle altre tre; in questo caso si sceglie di offrire prodotti standardizzati e con buone funzionalità d'uso, destinati indifferentemente a tutto il mercato, a prezzi competitivi con evidenti vantaggi in termini di uso di risorse umane, economiche e finanziarie.

### 3.5 Il vantaggio competitivo e i fattori critici di successo

La strategia competitiva è l'insieme delle **scelte** attraverso le quali un'impresa **definisce il suo assetto** nei riguardi della concorrenza, dei clienti, dei fornitori, tenuto conto dei suoi obiettivi e delle risorse disponibili. Il vantaggio competitivo ne rappresenta invece, l'**elemento distintivo**, l'insieme di specifiche qualità che la rendono concorrenziale, combattiva e profittevole rispetto alle altre.

L'obiettivo principale della strategia di un'impresa è quindi quello di **stabilire una posizione** di vantaggio competitivo rispetto ai competitors. La posizione in cui essa si colloca determina se la redditività sarà superiore o inferiore della media di quel settore; inoltre, un posizionamento efficace consente all'azienda di ottenere alti margini di profitto anche in un settore in cui ci sia una struttura sfavorevole, che comporti una scarsa redditività media.

Il vantaggio competitivo è conseguenza di un **cambiamento** che può essere interno o esterno. Le fonti esterne generano squilibrio, e qualsiasi cambiamento genera opportunità di profitto; il generarsi di un vantaggio competitivo dipende da **due variabili** che influenzano l'impatto del cambiamento esterno con i vari concorrenti:

- l'eterogeneità delle risorse e il diverso posizionamento dell'impresa;
- la capacità di reagire rapidamente e in modo efficace al cambiamento.

L'impresa che è in grado di fornire un prodotto/servizio identico, ma ad un prezzo inferiore rispetto alla concorrenza, consegue un **vantaggio di costo**; l'azienda che fornisce invece un prodotto/servizio differenziato, tale che spinga la clientela a pagare un differenziale di prezzo maggiore del costo della miglioria apportata, realizza un **vantaggio di differenziazione**.

### 3.6 Il vantaggio competitivo e i fattori critici di successo

La struttura organizzativa descrive il modo col quale si è deciso di **dividere** ed **assegnare** i compiti e le responsabilità all'interno dell'azienda e **individua i meccanismi** operativi che si intendono utilizzare per formare, controllare e motivare il personale e i collaboratori dell'azienda.

La struttura organizzativa è costituita da un'insieme di unità organizzative, definite organi aziendali, in cui confluisce un'insieme di compiti.

La loro progettazione si basa sui seguenti principi:

- specializzazione e divisione del lavoro;
- creazione di una gerarchia che collega le diverse unità organizzative;
- coordinamento tra le diverse unità;
- individuazione di responsabilità e ruoli.

### 3.7 L'analisi strategica delle attività extra-alberghiere

Un valido strumento pratico di **pianificazione** strategica è l'analisi **SWOT**. L'analisi SWOT è uno degli strumenti operativi più importanti che un imprenditore ha a disposizione per lo sviluppo del suo business poiché consente di sviluppare **considerazioni** che si rivelano fondamentali per la crescita della sua idea imprenditoriale.

L'analisi SWOT è una **matrice** che serve all'imprenditore per valutare cosa accade nel mercato in cui opera e ha lo scopo di valutare quali possono essere i **punti di forza** e di **debolezza** del suo business, nonché le opportunità offerte dal mercato, e le minacce che lo stesso mercato presenta.

Non esistono idee di business che non abbiano punti di forza o di debolezza, così come non esistono mercati che non offrano opportunità oppure che non presentino delle minacce.

La difficoltà è una sola: fare un'approfondita analisi di mercato, studiare bene quello che accade nello stesso, analizzare nel dettaglio tutti i possibili scenari e quindi darsi da fare.

<b>Analisi SWOT</b>	<b>Qualità utili al conseguimento degli obiettivi</b>	<b>Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi</b>
<b>Elementi interni</b> (riconosciuti come costitutivi dell'organizzazione da analizzare)	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
<b>Elementi esterni</b> (riconosciuti nel contesto dell'organizzazione da analizzare)	<i>Opportunità</i>	<i>Rischi</i>

#### Punti di forza

Nei punti è necessario inserire ciò che **caratterizza** l'attività che si svolge, ciò che rende **unica** l'azienda nei confronti dei competitor. C'è qualcosa che puoi fare solo tu? C'è un passaggio che ti caratterizza? Evoluzione di questa voce: come utilizzare e sfruttare i punti di forza per aumentare i fatturati/utigli.

#### Punti di debolezza

Qui ci sono i **passaggi** che ti rendono vulnerabile e debole. L'idea è quella di **individuare** le possibili criticità interne e trasformarle in punti di forza. Da qui si passa al punto essenziale: come **migliorare** ogni debolezza?

#### Minacce

Nella sezione dedicata alle minacce si inseriscono gli **elementi esterni** individuati durante l'analisi della concorrenza e del contesto. Si dovrà considerare tutto ciò che potrebbe diventare un problema per l'attività. C'è un obiettivo? Si Deve fare qualcosa? E' necessario capire come trasformare le minacce in opportunità.

#### Opportunità

Le opportunità rappresentano l'aspetto speculare delle minacce. Attraverso un'analisi esterna e una riflessione sulla realtà è possibile individuare gli **elementi a favore**. Il compito è quello di capire come, **trasformare** le opportunità in punti di forza. Tutte le variabili considerate devono essere messe insieme all'interno della matrice poiché non ha senso considerarle separatamente, ma occorre avere un "quadro generale" della situazione per poter decidere.

**E questo spiega perché l'analisi SWOT deve essere inserita all'interno del business plan: è una parte fondamentale del PIANO DI MARKETING e serve per dare all'imprenditore la massima consapevolezza di quello che sta facendo, limitando al massimo il suo rischio d'impresa.**

L'impresa in un mercato altamente competitivo, ricco di barriere ed instabile, reagisce con scelte e strategie differenti rispetto alla stessa impresa posta in un mercato con pochi competitor, con una domanda elevata e con bassi rischi. E' pertanto basilare **conoscere l'ambiente** in cui si opera, le barriere che esso include, le opportunità che al contrario offre.

Per meglio delineare i tratti dell'ambiente circostante è necessario conoscere le principali variabili che lo caratterizzano:

- variabili politiche;
- variabili economiche;
- variabili sociali;
- variabili tecnologiche.

Una volta **effettuate** con attenzione le **due analisi**, si avrà un chiaro **quadro** del macro ambiente in cui l'impresa opera e altrettanto per il micro ambiente. Questo faciliterà notevolmente le successive **decisioni**, ed il disegno delle direttrici da seguire con lo scopo di sfruttare le opportunità, limitare le minacce, evidenziare i punti di forza e migliorare i punti di debolezza.

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

Ora utilizziamo gli strumenti individuati all'interno del settore extra alberghiero.

### 3.7.1 Il Microambiente

#### Fornitori

Agenzie di viaggio, tour operator, dipendenti, fornitori di biancheria, fornitori di servizi di pulizie e check, fornitori di servizi di trasporto, guide turistiche, le OTA etc. a vario titolo sono **portatori di interessi** verso l'azienda extralberghiera.

Il gestore/imprenditore di un'attività extralberghiera non può trascurare i **rapporti** con tali soggetti. Individuare i portatori di interesse, stabilirne il peso relativo, valutarne gli interessi e orientare la mission dell'impresa, sono passaggi di fondamentale importanza nel disegno del progetto strategico da perseguire.

#### Clienti

Il gestore/imprenditore extralberghiero ha l'obbligo di **valutare e pesare** i propri clienti perché questi rappresentano il centro della sua analisi organizzativa. Individuazione il cliente di riferimento consente di limitare i costi e gli sforzi nella ricerca dello stesso. Ma vi è di più. L'individuazione del cliente tipo consente all'imprenditore/gestore di **soddisfare i bisogni** del cliente stesso generando soddisfazione in questo ultimo. Un cliente soddisfatto automaticamente **produce nuovi clienti** diffondendo e pubblicizzando le caratteristiche dell'esperienza personale riscontrata.

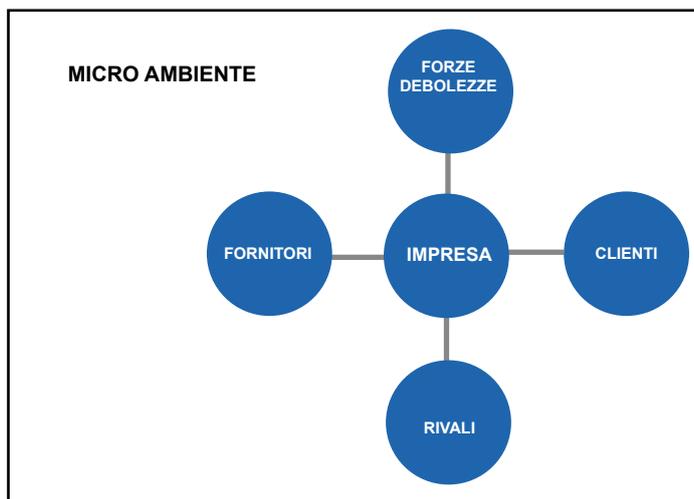
Il gestore/imprenditore deve rispondere a domande come le seguenti per individuare il suo cliente tipo:

- “chi usufruisce della mia attività?”
- “che bisogni sono in grado di soddisfare con la mia attività?”
- “abitualmente i miei clienti quanti giorni pernottano ed in quanti mediamente?”
- “perché hanno bisogno dei miei servizi?”
- “come sono venuti a conoscenza della mia attività?”
- “da dove provengono?”

Rispondendo a questi interrogativi si individuerà il cliente tipo che potrà utilizzare i servizi che si offrono.

### Rivali

Conoscere i propri rivali sul mercato è importante, ma sapersi **distinguere** rispetto a loro lo è ancor di più e questo rappresenta il principale fattore di successo. Offrire camere, appartamenti o posti letto è il servizio che offrono tutte le strutture di un'area. Distinguersi significa offrire lo stesso servizio, ma in maniera differente o con diversa qualità.



## 3.7.2 Il Macroambiente

### Fattori politici

Le opportunità e le minacce che derivano da questo ambito sono **differenti** da regione a regione. Si può comunque evidenziare che negli ultimi anni la tendenza complessiva è quella di rendere più rigide le “regole del gioco”, mediante l'intensificazione delle normative.

### Fattori economici

Le **variabili** economiche che interessano le attività extralberghiere sono **diverse** e sono strettamente connesse alle condizioni generali del Paese. Spesso rappresentano delle importanti opportunità: si pensi alla necessità di soddisfare le richieste di persone e famiglie che hanno la possibilità di spendere poco, o all'opposto quelli di altre categorie come managers e persone obbligate a spostarsi per lavorare. La pensione a **spendere** è un fondamentale fattore da prendere in considerazione.

### Fattori sociali

Capire la domanda significa riuscire a **gestire** bene l'offerta. Il mercato si basa sull'individuazione dell'andamento della domanda e per farlo nel modo corretto è necessario comprendere **diverse variabili** come ad esempio gli stili di vita, il background culturale, ecc.

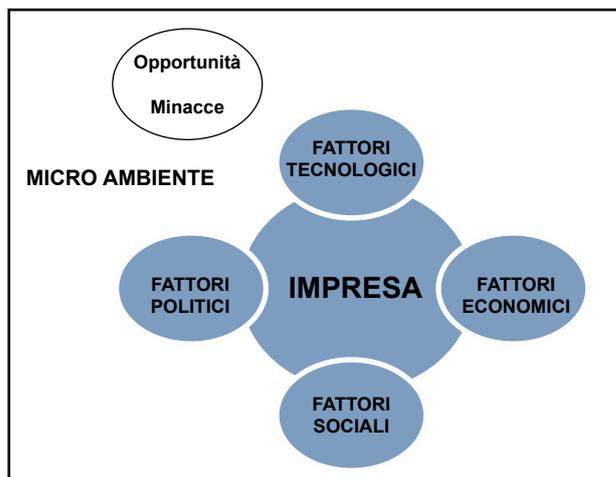
Questi elementi portano ad una maggiore o minore propensione verso alcune **tendenze** piuttosto che altre. Saper interpretare questo fattore fornisce un importante vantaggio competitivo.

### Fattori tecnologici

Questa è una variabile in continua **evoluzione** e può rappresentare un'**opportunità** enorme. Si pensi all'automazione dei check, o all'invio automatico delle schede alloggiati. Questi sono solo esempi di opportunità che offre il mercato. E' utile, anzi necessario, per chi gestisce **considerare** queste variabili e cercare di **tenersi informato ed aggiornato** su queste opportunità, che se trascurate possono trasformarsi in minaccia.

L'imprenditore/gestore extralberghiero solo attraverso la corretta **valutazione** delle componenti indicate può giungere all'elaborazione della **SUA** strategia! Ogni strategia ha le sue peculiarità ed applicabile ad una determinata tipologia di azienda. Non esiste una strategia comune per tutte le attività, esistono tuttavia delle **linee comuni** che consentono di produrre valore. Tipico esempio è il marketing che pone l'attenzione sulla precisa ricerca e soddisfacimento dei bisogni del consumatore.

Esistono tuttavia delle **criticità**, legate essenzialmente alla tipologia dell'attività svolta, che determinano l'assegnazione al marketing di un ruolo di secondo piano. I motivi sono essenzialmente legati alla mancanza di **tempo** e di **denaro**. Spesso chi gestisce le attività extralberghiere, a causa delle piccole dimensioni delle strutture o dalla mancanza di esperienza imprenditoriale non si rende conto dell'importanza di fare marketing perché non ha **L'ABITUDINE DI PROGRAMMARE LE AZIONI DA PORRE IN ESSERE**.



## 4. Il Piano di Fattibilità Economico-Finanziario

L'ultima fase nella redazione del Business Plan è rappresentata dall'analisi della fattibilità economico-finanziaria. L'obiettivo di questa fase è la **conversione** in cifre delle considerazioni fatte sulla strategia dell'impresa, il mercato di riferimento e la struttura operativa.

Durante lo **studio della fattibilità** economico finanziaria si analizza l'efficacia e la sostenibilità di un

Business Plan, in termini di **solidità** patrimoniale, **solvibilità** finanziaria e **redditività** economica. Si va a **verificare** se le scelte effettuate durante la definizione delle strategie, lo studio della fattibilità di marketing e della fattibilità tecnica sono in grado di garantire gli equilibri fondamentali di solidità patrimoniale, solvibilità finanziaria e redditività economica:

- **la solidità patrimoniale** che esprime la capacità dell'azienda di assicurare l'equilibrio tra il sistema degli impieghi di capitale e quello delle fonti di finanziamento. In altri termini se esiste omogeneità temporale tra la composizione delle attività e delle passività;
- **la solvibilità finanziaria**, espressione della capacità dell'azienda di riuscire sempre a far fronte alle proprie uscite di cassa (o impieghi) attraverso idonei flussi in entrata (o fonti di finanziamento);
- **la redditività economica**, che indica, invece, la capacità dell'impresa di generare reddito ad un tasso che consenta di remunerare i propri investimenti in modo conveniente. Tali condizioni rappresentano i presupposti indispensabili per la crescita e lo sviluppo sostenibile dell'impresa oltre che per poter accedere ad ulteriori fonti di finanziamento (capitali di rischio e/o fonti esterne).

## 4.1 I bilanci previsionali

L'obiettivo dello studio della fattibilità economica è dunque quello di **valutare** la capacità dell'impresa di generare un reddito tale da consentire di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di **conseguire** un risultato economico positivo. L'analisi della fattibilità finanziaria serve invece a valutare l'entità del fabbisogno finanziario per l'avvio della start-up e la sua evoluzione nel tempo.

Le **fonti** per questo genere di analisi possono essere diverse, ma certamente, i prospetti che forniscono la base informativa sono lo **Stato Patrimoniale** ed il **Conto Economico**. In questo caso i bilanci (nel caso non si tratti di una start up) devono essere riclassificati al fine di ricavare aggregati omogenei utili a evidenziare i parametri economico-finanziari più significativi.

In **fase di avvio** del progetto imprenditoriale, la stesura di bilanci previsionali per un certo numero di anni (in genere da 3 a 5) ha l'obiettivo di fornire un quadro sull'evoluzione della fattibilità economica e finanziaria nel tempo. I bilanci previsionali sono dunque importanti **strumenti di valutazione** ex ante della fattibilità economico-finanziaria e consentono di coordinare i diversi "sforzi" economici e finanziari necessari per l'avviamento e la gestione di lungo termine dell'impresa.

Nella redazione dei bilanci previsionali lo schema da utilizzare non deve essere di natura statica poiché deve consentire all'imprenditore il **confronto** tra differenti scenari e ipotesi di partenza. L'imprenditore in fase di previsione deve **poter modificare** le variabili-chiave del progetto, dal prezzo di vendita di un bene al costo del lavoro, e misurarne l'impatto sugli andamenti economici e finanziari della start-up. Lo scopo dei bilanci previsionali è quello di raccogliere e sintetizzare le previsioni economico-finanziarie che fungono da **guida per le scelte** della direzione e dei finanziatori esterni.

La parte quantitativa del business plan prevede sostanzialmente la redazione di tre schemi di sintesi, strettamente **interconnessi** tra loro:

- il piano degli investimenti
- il conto economico preventivo
- lo stato patrimoniale preventivo.

Tutte le **decisioni** relative agli elementi fondanti la **formula imprenditoriale** prescelta, ovvero il sistema competitivo nel quale si è scelto di operare, il sistema di prodotto che s'intende offrire e la struttura aziendale con cui produrre tale prodotto o servizio, comportano il sorgere di costi e ricavi da una parte e di investimenti e dei correlati finanziamenti dall'altra.

Il piano degli investimenti è il **risultato finale** del processo di valutazione e scelta dei progetti d'investimento, materiali ed immateriali, che devono essere effettuati per finanziaria e consentono di coordinare i diversi sforzi economici e finanziari necessari per l'avviamento e la gestione di lungo termine dell'impresa.

Tutte le **decisioni relative** agli elementi fondanti la formula imprenditoriale prescelta, ovvero il sistema competitivo nel quale si è scelto di operare, il sistema di prodotto che s'intende offrire e la struttura aziendale con cui produrre tale prodotto o servizio, comportano il **sorgere di costi e ricavi** da una parte e di investimenti e dei correlati finanziamenti dall'altra.

Il piano degli investimenti è il risultato finale del **processo di valutazione e scelta** dei progetti d'investimento, materiali ed immateriali, che devono essere effettuati per avviare e sviluppare la **start-up**. I progetti d'investimento possono essere suddivisi per aree, quali l'area produttiva, quella di marketing o quella amministrativa.

La tavola di sintesi del conto economico **raccoglie** invece tutti i costi e i ricavi, su base annuale, di pertinenza.

Il conto economico previsionale consente di **presumere** quale sarà il reddito prodotto dall'impresa ogni anno.

Infine, lo stato patrimoniale è la **fotografia** del patrimonio dell'impresa a fine anno, dove tra le **attività** (investimenti) troviamo i beni di proprietà, i crediti vantati e le disponibilità di cassa, mentre tra le **passività** (finanziamenti) troviamo le diverse forme con cui l'impresa si finanzia, quali i debiti bancari, i debiti commerciali e verso dipendenti, il capitale proprio dell'impresa e, non da ultimo, l'utile d'esercizio (che rappresenta la principale forma di autofinanziamento delle imprese).

## 4.2 Il piano economico

Il conto economico preventivo viene costruito attraverso diverse **fasi** e con l'ausilio di prospetti contabili in grado di rendere oggettivi e quantificati gli obiettivi stabiliti e i tempi di realizzazione. Esso prevede la compilazione dei seguenti documenti:

- budget delle vendite nel medio-lungo termine;
- budget dei costi fissi;
- budget dei costi variabili;
- conto economico previsionale a margine di contribuzione.

La **struttura** del piano **può variare** a seconda dell'azienda e dei suoi obiettivi; tuttavia, si tende ad utilizzare la **forma scalare** raggruppando i costi e ricavi per specifiche aree in modo da mostrare alcuni importanti e significativi **margini**. L'esposizione di margini progressivi aiuta a capire come si è

formato il reddito, nonché ad **analizzare** l'apporto in termini di redditività delle singole aree di gestione (caratteristica, atipica, finanziaria, straordinaria e tributaria) prima di trattare il contenuto e le modalità di formazione del piano economico mi preme affrontare il discorso relativo alla configurazione di costi (e dei ricavi).

Esistono diverse classificazioni, tra cui troviamo:

- **classificazione per natura:** si basa sulle caratteristiche fisiche ed economiche dei fattori impiegati nei produttivi. Essi si definiscono anche costi originari, in quanto la loro origine proviene direttamente dalle variazioni numerarie certe, assimilate e presunte rilevate nell'ambito della contabilità generale sotto forma di componenti negativi di reddito;
- **classificazione per destinazione o per funzione:** i costi non vengono più rilevati in base alle variazioni numerarie bensì in base alla loro destinazione o funzione. Si rilevano quindi i costi della funzione industriale (o costo del venduto), quelli della funzione amministrativa, commerciale, distributiva, relativa alle spese generali e alla ricerca e sviluppo;
- **classificazione in base alla variabilità:** essa si basa sul comportamento dei costi al variare della quantità di produzione. Si parla quindi di costi variabili, costi fissi e di costi semivariabili o misti.

In relazione, quindi, alla modalità di configurazione di costo che si intende adottare il piano economico può assumere diverse **rappresentazioni**. Il modello che maggiormente è utilizzato per le aziende operanti nel settore extralberghiero è quello a "margini di contribuzione"

Piano economico a "margini di contribuzione"					
	n	n+1	n+2	n+3	n+ ...
Ricavi di vendita	-	-	-	-	-
- Costi variabili del venduto	-	-	-	-	-
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	-	-	-	-	-
- Costi fissi diretti	-	-	-	-	-
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	-	-	-	-	-
- Costi fissi indiretti	-	-	-	-	-
<b>Reddito Operativo</b>	-	-	-	-	-
+/- Risultato gestione atipica	-	-	-	-	-
+/- Risultato gestione finanziaria	-	-	-	-	-
<b>Risultato gestione Ordinaria</b>	-	-	-	-	-
+/- Risultato gestione Straordinaria	-	-	-	-	-
<b>Risultato Prima delle imposte</b>	-	-	-	-	-
+/- Imposte di esercizio	-	-	-	-	-
<b>Reddito dell'Esercizio</b>	-	-	-	-	-

Nel piano economico configurato a "margini di contribuzione" vengono appunto **evidenziati i margini** di contribuzione che rappresentano quanta parte dei ricavi ancora rimane dopo aver coperto i costi variabili per la copertura dei costi fissi (il primo per quelli diretti ed il secondo per quelli indiretti). Affrontata questa prima parte introduttiva si affronta la vera e propria costruzione del piano, ed è quindi **necessario costruire il budget** delle vendite, quello dei costi fissi e quello dei costi variabili.

Il budget delle vendite rappresenta la **quantificazione** degli obiettivi di vendita dell'impresa nel medio-lungo termine (**in genere 3-5 anni**). Costituisce quindi la prima indicazione in merito alla capacità di assorbimento dei prodotti/servizi offerti sul mercato e dei ricavi su cui l'impresa potrà fare affidamento per **generare profitto**. Da ciò consegue che il budget delle vendite traccia il percorso lungo

il quale gli altri budget dovranno inserirsi tenendo conto delle specificità dell'azienda, delle strategie e dei vincoli di breve-medio termine.

Un esempio di budget delle vendite è fornito nella figura seguente:

VENDITE PER TIPO SERVIZIO/PRODOTTO	n	n+1	n+2	n+3	n+ ...
1 .....	-	-	-	-	-
2 .....	-	-	-	-	-
3 .....	-	-	-	-	-
4 .....	-	-	-	-	-
<b>TOTALE VENDITE</b>	-	-	-	-	-

Per valutare le **cause** analitiche di formazione dei ricavi è utile individuare delle combinazioni di **prodotto/ mercato** che consentono all'imprenditore di avere una visione completa delle singole produzioni dell'impresa e dei mercati in cui queste saranno allocate. Numerose sono le possibilità a disposizione dell'imprenditore:

- per quanto riguarda i prodotti, possono essere utilizzate **classificazioni** per linea di prodotto, tecnologie impiegate, processi produttivi adottati ecc.;
- per quanto riguarda i mercati, si possono impiegare **criteri** di segmentazione geografica, per canale distributivo, per singoli clienti o per gruppi di clienti.

Tale analisi deve primariamente fondarsi su una preventiva definizione delle combinazioni **prodotto/ mercato** che il nuovo imprenditore ritiene più significative per realizzare la propria idea di business. Il budget dei costi fissi, invece, individua i **costi** il cui ammontare è indipendente dai volumi, poiché essi si mantengono costanti, per un certo intervallo, al variare dei volumi effettivamente realizzati.

COSTI FISSI	n	n+1	n+2	n+3	n+.....
Costi di struttura	-	-	-	-	-
Contributi e altri oneri	-	-	-	-	-
Accantonamento TFR	-	-	-	-	-
Compenso Amministratori	-	-	-	-	-
Ammortamento imm. immateriali	-	-	-	-	-
Ammortamento imm. materiali	-	-	-	-	-
Manutenzioni	-	-	-	-	-
Canoni di locazione	-	-	-	-	-
<b>Utenze</b>	-	-	-	-	-
Consulenze	-	-	-	-	-
Premi assicurativi	-	-	-	-	-
Costi di sviluppo	-	-	-	-	-
Pubblicità e promozioni	-	-	-	-	-
Formazione personale	-	-	-	-	-
Sito web	-	-	-	-	-
<b>TOTALE COSTI FISSI</b>	-	-	-	-	-

Tali costi, a loro volta, possono essere classificati in **costi fissi di struttura**, in cui sono incluse le componenti di costo relative alla fase di trasformazione tecnico-fisica (stipendi per il personale non operativo, affitti, canoni di manutenzione e assistenza, ammortamenti) o costi fissi legati allo sviluppo

futuro della nuova iniziativa imprenditoriale (es. investimenti in pubblicità, promozione, **costi di ricerca** e sviluppo, formazione del personale).

Il budget dei costi variabili individua i costi che sorgono e **variano** in relazione diretta al variare dei volumi effettivamente realizzati. Essi dipendono dalle quantità che si prevede di vendere negli anni successivi, individuati all'interno del budget delle vendite.

<b>COSTI VARIABILI</b>	<b>n</b>	<b>n+1</b>	<b>n+2</b>	<b>n+3</b>	<b>n+....</b>
Acquisto materie prime	-	-	-	-	-
Lavorazioni esterne	-	-	-	-	-
Provvigioni OTA	-	-	-	-	-
Trasporti	-	-	-	-	-
Perdite su crediti	-	-	-	-	-
Manutenzioni	-	-	-	-	-
<b>Utenze</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>	-	-	-	-	-

Fra i **costi variabili** rientrano i costi per provvigioni, i costi di acquisto delle materie prime, di lavoro diretto, trasporto e dogane, le perdite su crediti e i costi legati all'esternalizzazione delle attività produttive e commerciali (es. lavorazioni esterne). I costi variabili possono essere classificati in costi variabili **commerciali** o **industriali**. I costi variabili commerciali sono quelli relativi alle diverse combinazioni prodotto/mercato. L'ammontare dei costi variabili commerciali (principalmente costi per provvigioni ai rappresentanti, trasporti su vendite, sconti) dipende prevalentemente dai segmenti di mercato nei quali saranno allocati i prodotti.

Per esempio, se i segmenti sono **distribuiti** su base territoriale, l'entità dei costi di trasporto su vendite **varia** a seconda della distanza geografica del segmento di mercato considerato. I costi variabili industriali (relativi ai costi per materie prime, lavoro diretto, servizi di lavorazioni esterne) variano in base alla linea di prodotti, senza distinzione per segmento di mercato.

Nel momento in cui viene **elaborato** il piano economico può essere utile anche valutare l'equilibrio economico ottenuto nella situazione pronosticata dal piano, evitando di fermarsi semplicemente al risultato di esercizio. Esistono diversi **indicatori** che consentono di misurare l'equilibrio economico. Il più intuitivo è ovviamente il **risultato di esercizio**, che permette con uno sguardo al conto economico di valutare se l'azienda ha mantenuto o meno l'equilibrio economico.

Altri indici sono quelli ottenuti dalla riclassificazione del Conto Economico che hanno come **obbiettivo** quello di:

- le dinamiche che hanno condotto al risultato di esercizio;
- la redditività per tutti coloro che, a vario titolo, hanno investito capitale nell'attività;
- la misura della convenienza dell'investimento previsto dal Business Plan sotto il profilo economico a confronto con le diverse alternative di investimento.

## 4.3 Gli indici di bilancio

### 1) ROI (return on investment)

Esprime la **redditività del capitale** investito e indica la capacità del progetto di business di remunerare le risorse finanziarie (proprie e di terzi) in esso impegnate:

$$\frac{\text{reddito operativo}}{(\text{capitale investito iniziale} + \text{capitale investito finale})/2}$$

Un ROI elevato segnala la capacità dell'azienda di **produrre reddito** attraverso la gestione caratteristica. Perché si parli di profittabilità dell'investimento è necessario che il ROI sia anche **superiore** al costo dell'indebitamento.

### 2) ROS (return on sales)

Misura la **redditività delle vendite**, ossia quanto delle vendite si trasforma in reddito operativo, in altre parole esprime la parte delle vendite che **non viene erosa** dai costi della gestione caratteristica e che può essere usata per coprire i costi delle altre gestioni.

$$\frac{\text{reddito operativo}}{\text{ricavi delle vendite}}$$

### 3) ROE (return on equity)

Consente di misurare la **redditività globale** della gestione (tipica e atipica) nonché quella del capitale proprio impegnato nell'iniziativa.

$$\frac{\text{reddito d'esercizio}}{\text{capitale proprio}}$$

### 4) incidenza della gestione extra caratteristica

Esprime la **misura di reddito** operativo che non è stato consumato dalla gestione finanziaria, straordinaria, fiscale e atipica.

$$\frac{\text{reddito d'esercizio}}{\text{reddito operativo}}$$





5



# Home Staging



di Fosca De Luca

## Hai mai pensato perché sempre più viaggiatori preferiscono le strutture extralberghiere?

Semplicemente perché la gente adora le case tanto da... **abitarci!**

Se la maggior parte delle persone volesse vivere dentro gli alberghi, le abitazioni sarebbero progettate dentro degli alberghi o come degli alberghi, no?

Ecco quindi la necessità di progettare, allestire e preparare gli interni di queste strutture in modo impeccabile: l'**Home Stager** professionista **Specialist** in Microricettività (mercato turistico extralberghiero) è il professionista che si occupa di questa attività!

L'Home Staging è una **tecnica di valorizzazione immobiliare** utilizzata per i beni da collocare sul mercato delle vendite o dell'affitto. La traduzione letterale dall'inglese "*messa in scena della casa*" trasmette solo in parte il campo d'azione di questa professione innovativa che si sta diffondendo sempre più in tutta Italia.

Si tratta quindi di un'operazione di marketing applicato al mondo immobiliare: consiste nella **comprensione dei bisogni del cliente acquirente e nella loro soddisfazione** tramite la preparazione e l'allestimento adeguato del bene in vendita.

*È una prospettiva di tipo outside-in,  
o anche pull (capire il mercato) anziché push  
(spingere sul mercato)*

Quella dell'**Home Stager Specialist in Microricettività (HSSM)** è una professione trasversale che comprende diverse competenze specifiche: conoscenza delle basi dell'Interior Design e del mercato immobiliare, ma anche di psicologia ambiente ed architettonica e Psicologia del Marketing.

L'immobile è un prodotto da vendere (si tratta pur sempre di un "vendita" delle camere o di appartamenti interi anche se solo per una notte) ed è dimostrato che nella vendita attraverso il web gli effetti della Psicologia di Marketing in termini di persuasione e pulsioni d'acquisto **sono ancora più incisivi e determinanti.**

Secondo il **CCI Color Institute**, il **92%** del nostro giudizio su un prodotto è basato sul colore e quindi sulla vista e noi facciamo questo giudizio **entro soli 90 secondi!** L'**84%** ritiene addirittura che il colore sia il criterio principale per i propri acquisti. Solo il **6%** ritiene che sia importante il tatto, appena l'**1%** ciascuno coloro che si affidano all'udito o all'olfatto.

*"Non c'è mai una seconda occasione  
per fare una buona prima impressione"*

- Oscar Wilde

Ogni elemento del nostro prodotto (nel nostro caso le foto degli immobili sul web) trasmette sensazioni ed emozioni: dei colori abbiamo già detto; ma anche le **forme dei vari oggetti** assumono significati diversi a seconda che siano tondi o appuntiti, regolari o irregolari. La disposizione degli arredi e dei quadri crea messaggi subliminali davvero potenti che possono far scattare più velocemente il desiderio di trascorrere alcune ore o qualche giorno in un appartamento piuttosto che negli altri.

Ecco quindi per voi i migliori segreti degli Home Stager Specialist in Microricettività HSSM: **7 segreti per preparare il vostro immobile/prodotto da immettere sul mercato delle locazioni turistiche.**



## Segreto #1: Scegliere uno stile e definire un tema

Se partiamo dal concetto **immobile = prodotto** da collocare sul mercato, diventa intuitivo capire che il nostro prodotto casa deve essere *"confezionato"* così come per ogni prodotto da vendere. La prima domanda da farsi è: **a chi vogliamo venderlo?**

Un attento **studio sul mercato di riferimento** (Business Man, famiglie, turismo congressuale, turismo religioso, turismo nordico/asiatico/americano, per citarne alcuni) diventa **fondamentale** per individuare il nostro target.

Per fare questo è necessario conoscere le infrastrutture della zona, la vicinanza ad ospedali/attrazioni turistiche/eventi periodici ecc... senza tralasciare le caratteristiche intrinseche dell'immobile: presenza dell'ascensore, di terrazzo/giardino, le sue dimensioni, la luminosità e così via.

In base a tutte queste informazioni è possibile fare le necessarie valutazioni e decidere così uno *"stile"* per il nostro appartamento. La gamma è ampia ed è possibile sbizzarrirsi: da un Total White o Black&White estremamente elegante, al Country Chic, passando per un innovativo Greenery (tendenza 2017), stile industriale, un rustico più o meno chic... Ma anche stili monotematici dedicati ad un cantante della zona particolarmente famoso, alle star di Hollywood o Bollywood (Hollywood indiano) per essere più originali, alle piante aromatiche? Anni '50?

Insomma è chiaro che **tutto è concesso se è riconducibile allo studio sul target di riferimento.**

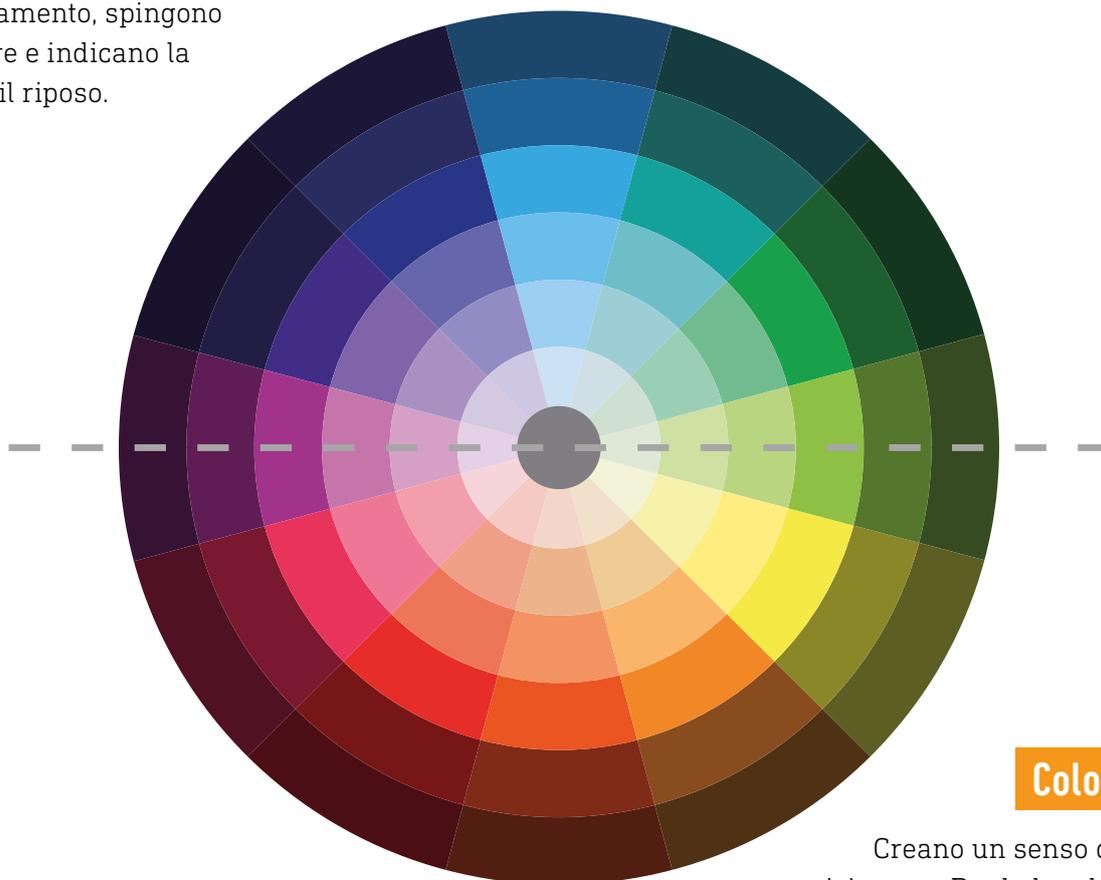
## Segreto #2: Scegli la tua palette

Certo, questo potrebbe essere il lavoro più difficile se non si è HSSM, però siamo qui per aiutarti con qualche regola facile da applicare, in modo particolare in tema di **abbinamento colori**.

1. È bene **alternare** colori caldi che creano un senso di calore e vicinanza, a colori freddi che creano un senso di allontanamento ma indicano la calma ed il riposo;
2. La **proporzione** dei colori è fondamentale: 60% colore dominante 30% colore secondario 10% tocchi di colore a contrasto, da scegliere in uno dei seguenti metodi:
  - **Tono su tono:** una stessa tinta in più sfumature dalla più scura alla più chiara;
  - **Armonia in 3 tinte:** una classica triade associando 2 tinte calde ed una fredda;
  - **Colori complementari:** per chi vuole un tocco a contrasto più strong;
  - **Policromia:** 3/4 tinte adiacenti sul cerchio cromatico.

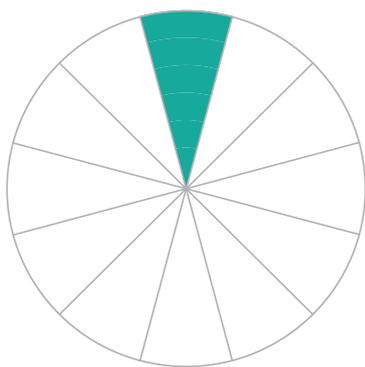
### Colori freddi

Creano un senso di allontanamento, spingono a sognare e indicano la calma e il riposo.

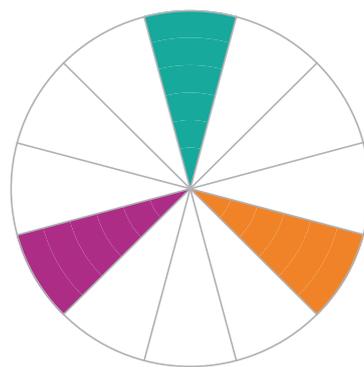


### Colori caldi

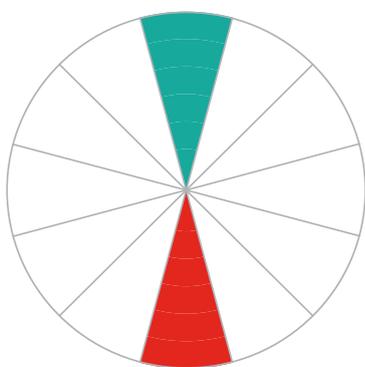
Creano un senso di calore e vicinanza. Per la loro luminosità e allegria, possono ravvivare un locale situato a nord.



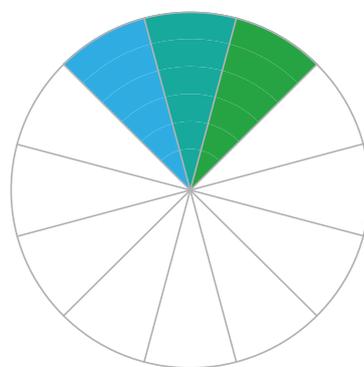
Tono su tono



Armonia in 3 tinte



Complementare



Policromia

### Segreto #3: Sii coerente

Ok, abbiamo scelto il nostro stile e la nostra palette dei colori adeguata... ed ora?

**Ora dobbiamo usare giudizio e rispettare il tema e lo stile in tutte le scelte da fare.**

**Coerenza** la parola d'ordine! La scelta degli arredi, dei complementi, dei quadri o delle stampe devono essere **in linea tra loro**. Useremo quindi il colore dominante per una parete da evidenziare all'ingresso, in soggiorno o in una camera da letto con qualche piccola indicazione:

- Colore dominante dietro il divano o dietro il letto, mai di fronte;
- Se il locale è troppo profondo/lungo, tingeggiare la parete in fondo darà l'effetto di avvicinarla e quindi accorciarla;
- Se il locale è troppo largo, meglio tingeggiare/rivestire le pareti laterali, per migliorare la proporzione.

Useremo il colore secondario ad esempio per un copriletto, i cuscini, oppure il divano, mentre piccoli tocchi di colore a contrasto potranno essere affidati ad accessori e complementi vari.

## Segreto #4: Pulizia accurata, ordine e dotazioni adeguate

Ebbene sì, è necessario specificarlo, perché in realtà ci siamo imbattuti spesso in situazioni diciamo... "imbarazzanti".

Una pulizia approfondita è d'**obbligo** e deve essere **mantenuta costantemente**, anche nei luoghi più nascosti della casa, dai lampadari ai battiscopa ai davanzali delle finestre giusto per elencare i luoghi più trascurati.

E naturalmente un **ordine** quasi maniacale farà apparire il tutto ancora più pulito e curato. Nella disposizione dei libri ad esempio è importante fare attenzione a non riempire mai tutti gli spazi della libreria, lo spazio vuoto fa respirare la casa e trasmette un messaggio di accoglienza... "Come on, c'è spazio anche per te".

Curare la disposizione dei quadri o degli oggetti è tra le cose più difficili, ma un ottimo suggerimento è creare sempre piccoli "gruppi": niente di sparpagliato ma piccoli gruppi di quadri, di conchiglie, di bottiglie, e così via.

## Segreto #5: Cura il Setting Room

Si chiamano **dettagli emozionali** e fanno la differenza.

L'inclinazione degli asciugamani poggiati sul letto perfettamente in ordine, un fiore sul guanciale, saponette sapientemente appoggiate sul lavabo, fiori freschi sul tavolo. Sono tante le piccole attenzioni di Setting Room che oltre ad emozionare fanno percepire tutta la casa come più curata ed amata e di conseguenza potrà sentirsi amato e curato anche il nostro guest (ospite).

Una parte delle piccole attenzioni è necessario che si ripropongano ad ogni check-in, mentre altre potranno essere adeguatamente preparate solo per il servizio fotografico, come le candele accese e gli ortaggi pasta fresca e bicchieri di vino in cucina.

**Via libera all'immaginazione e scatta l'innamoramento!**



© Fosca De Luca, Home Staging & Redesigner

## Segreto #6: Metti in scena la tua casa

**Ad ogni check-in la magia deve ripetersi.** Tutte le luci accese, comprese abat-jour, piantane e luce della cappa in cucina. Il Setting Room curato e ad esempio un plaid delicatamente appoggiato sul bracciolo del divano, che sussurra al nostro guest *"accomodati, ci faremo compagnia"*.

Un punto luce che illumina un cuscino un quadro o una rivista, e qualcosa di inaspettato per accogliere il nostro guest: cioccolatini, una bottiglia di vino, due biglietti per una mostra, ma anche solo un asciugamano in più del previsto o meglio ancora quattro guanciali invece che due: **il letto è maledettamente più bello ed invitante e la soddisfazione dell'ospite garantita.**

## Segreto #7: Il racconto fotografico

**Un servizio fotografico professionale è d'obbligo per valorizzare al massimo il nostro immobile.**

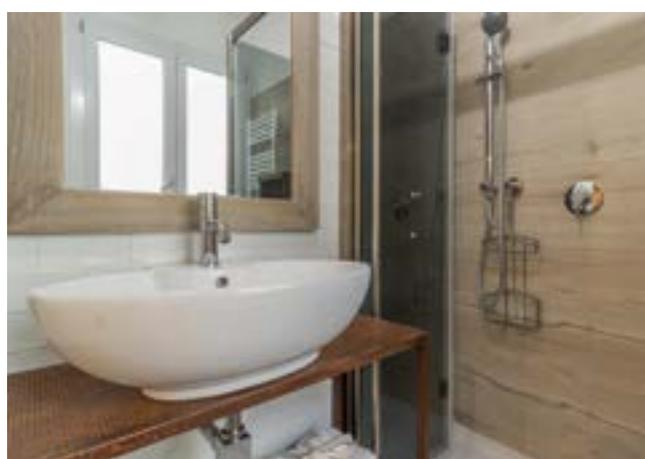
La fotografia d'interni è una branca particolare che ha regole tutte sue: le linee e gli elementi devono creare armonia e trasmettere un messaggio univoco, per valorizzare le particolarità uniche di ogni casa. La luminosità per alcune, gli spazi generosi per altre, le dotazioni tecnologie oppure la comodità l'originalità o la posizione silenziosa.

Tutto può essere suggerito tramite le immagini, e solo un messaggio accattivante potrà far preferire la nostra abitazione rispetto alle tante altre presenti sul web.

Attenzione però alla comunicazione etica: **non creare false aspettative che presto si ritorcerebbero contro!**



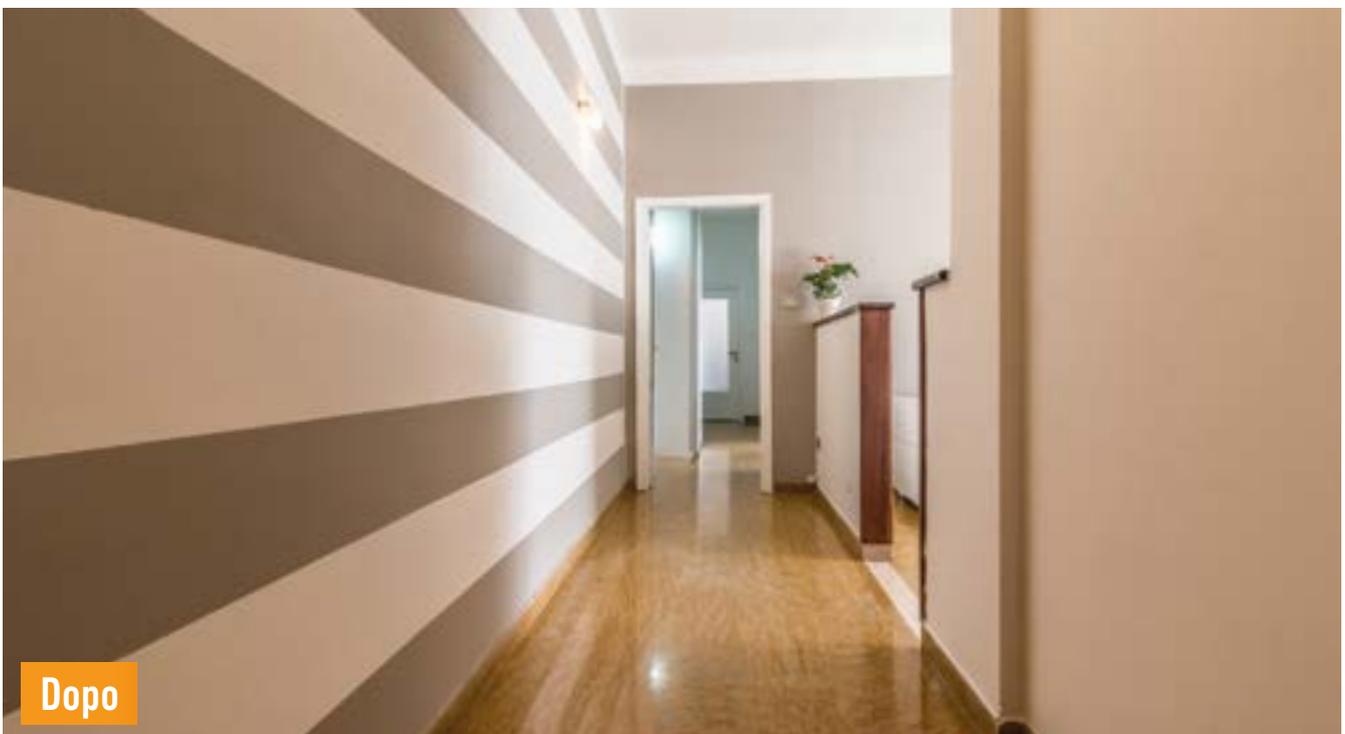
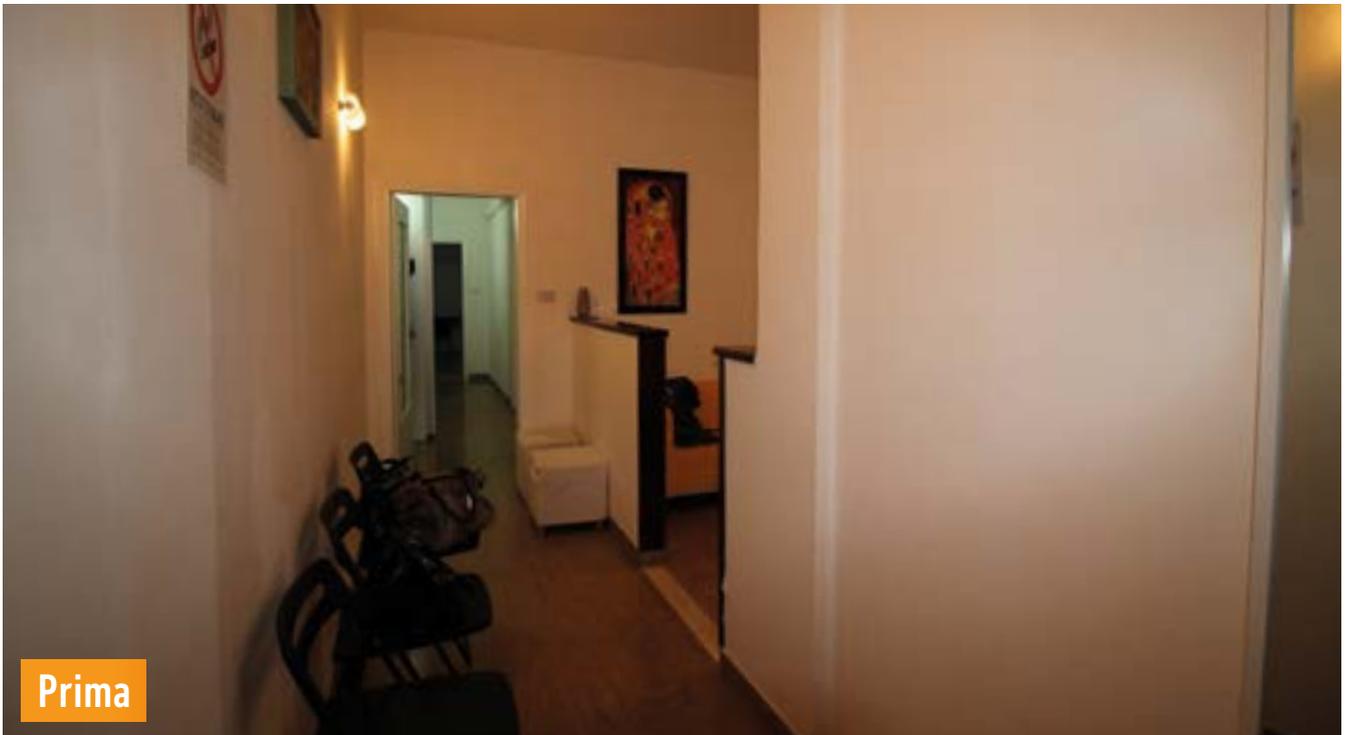
© Fosca De Luca, Home Staging & Redesigner



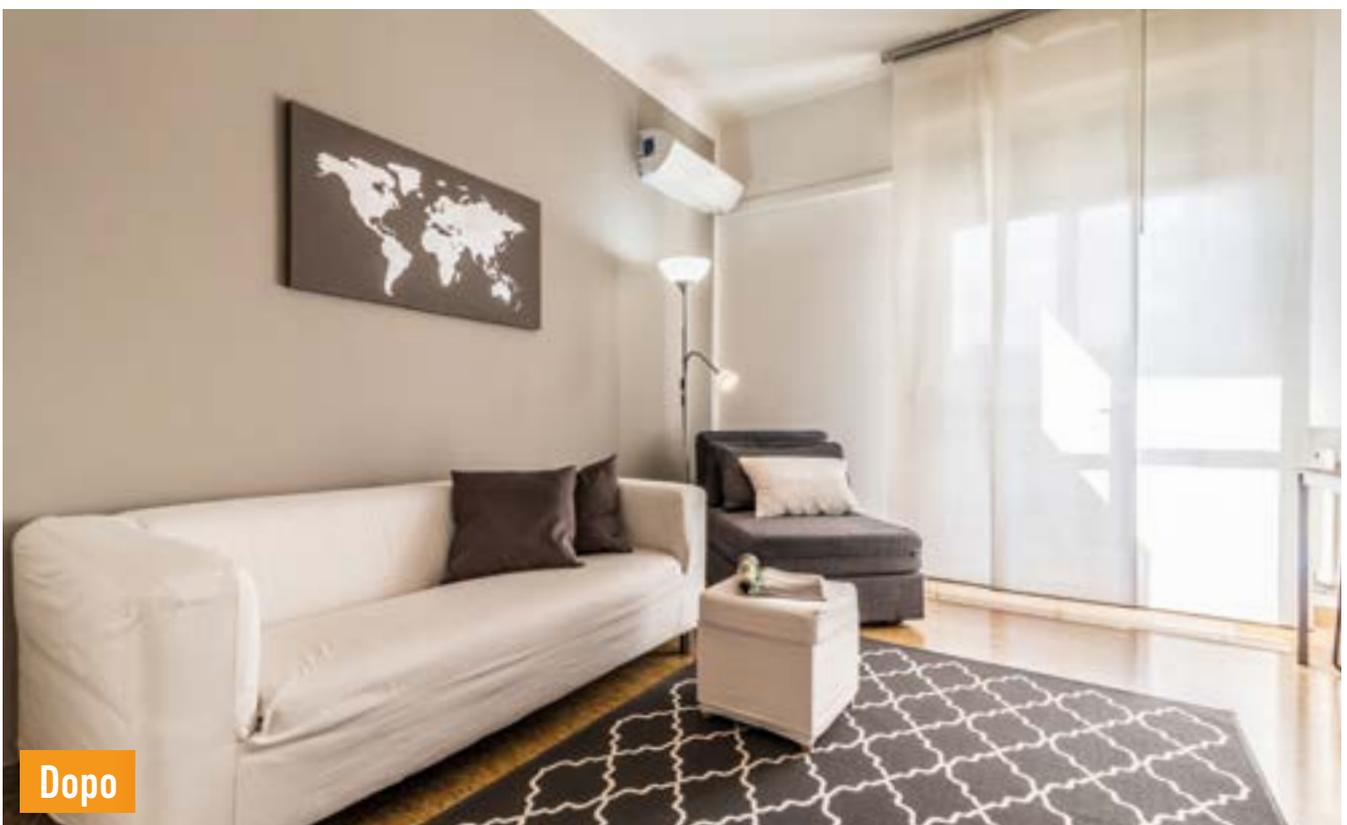
© Fosca De Luca, Home Staging & Redesigner

## Un piccolo bonus: un progetto raccontato per immagini

Una storia vera, successa a Bologna, prima e dopo...



© Fosca De Luca, Home Staging & Redesigner



© Fosca De Luca, Home Staging & Redesigner



© Fosca De Luca, Home Staging & Redesigner





6

A stylized illustration of a house with a gabled roof, a chimney, and a window with a cross pattern. The house is light orange and is set against a background of two concentric, light grey arcs that resemble a rainbow. The number '6' is positioned to the right of the house.

# Misuratori di Prestazione e procedure



di Lorenzo Ait

## I Misuratori di Prestazione di un'azienda turistica

Per professionalizzare la tua attività puoi **monitorarne l'andamento** grazie all'uso e allo studio di Misuratori di Prestazione, o MDP.

### COSA SONO I MISURATORI DI PRESTAZIONE? (MDP)

Come per la cabina di pilotaggio di un aereo, i misuratori di prestazione sono degli indicatori che riguardano i dati essenziali del nostro "viaggio" di imprenditori nel settore extralberghiero.

Al pari dell'altimetro, del tachimetro e del radar, **sono dei numeri che ci dicono se la nostra struttura sta procedendo nella giusta direzione**. Tutte le aziende che funzionano correttamente si avvalgono di controlli numerici simili, si tratta di voci come "**tasso di conversione**", "**acquisto medio**", "**indice di rimbalzo**", ecc...

Nel settore del turismo extralberghiero ne esistono però di specifici li abbiamo isolati appositamente per renderti il lavoro più semplice.

### QUALI SONO I MISURATORI DI PRESTAZIONE TURISTICI?

Ora vedremo un elenco dei misuratori di prestazione turistica. Ognuno di questi indicatori misura il livello di una determinata "area" della tua azienda, proprio come l'indicatore del livello di carburante della nostra auto misura una sola cosa (il livello del carburante appunto), ma in modo essenziale e preciso. Se imposti correttamente tutti gli indicatori, **sarai in grado di svolgere un controllo dettagliato dell'andamento della tua struttura e capire prima e meglio dove agire e cosa migliorare**.

La lista degli indicatori:

- Recensioni online
- Indicatori per il Revenue Management
- Prezzo Medio
- Tasso di Occupazione
- RevPar
- Pulizie
- Tempo medio pulizia alloggio / Ambiente X
- Recensioni pulizie
- Tempo Organizzazione pulizie e Manutenzione preventiva
- Servizi Ancillari
- Visibilità Online

### MONITORARE I MISURATORI

Una volta individuati, i MDP vanno inseriti in una tabella Excel per essere monitorati più facilmente e va identificato, per ogni misuratore, un "**Goal**" (cifra alla quale puntare).

Inoltre, la tabella dovrà prevedere anche gli spazi per segnare al momento del monitoraggio dei MDP l'"**Actual**" (vale a dire la cifra realmente raggiunta).





## Le procedure della struttura extralberghiera

Le procedure sono quell'attività che contraddistingue un imprenditore da qualcos'altro, ovvero da un tecnico, da un manager. Il tuo tempo nella tua azienda in questo momento è diviso in tre ruoli come se avessi tre cappelli, tre divise diverse:

- **Tu sei tecnico quando ti occupi delle cose, quando pensi alla risoluzione dei problemi**  
Sei un tecnico se vai a risolvere i problemi o a svolgere l'attività personalmente: se vai a fare il check-in, se consegna le chiavi, se vai ad occuparti di un qualsiasi guasto tecnico, quando ti chiamano i tuoi ospiti, in quel momento, il tuo tempo è impegnato a svolgere un'attività da tecnico, cioè fai attivamente le cose.
- **Se per risolvere un problema, chiedi ad una persona, coordini la persona, semplicemente supervisioni la persona che si deve occupare di questo problema, allora, in quel momento, stai facendo un lavoro manageriale.** Se hai delle persone che svolgono tecnicamente il lavoro e tu le gestisci, le supervisioni o le controlli, in quel momento, il tuo tempo è impegnato a svolgere un'attività manageriale. Quindi sei tecnico e sei il manager.
- **C'è una terza attività che è quella dell'imprenditore**  
Se paragoniamo l'azienda a una nave, l'imprenditore non è il capitano, è l'armatore. L'armatore non necessariamente sale sulla nave. Possiede una flotta, sale su una, su due ma non su tutte e neanche svolge il viaggio. Non è presente sulla nave mentre naviga se non come ospite. L'armatore crea la nave in grado di attraversare gli oceani senza problemi. Pensa a tutti i problemi, li anticipa talvolta, li risolve prima che si verifichino.

Qual è il lavoro dell'imprenditore, **quello vero?**

### *È creare procedure*

Ti accorgerai facilmente se stai facendo il lavoro dell'imprenditore **perché non risolvi il problema quella volta lì, lo risolvi per sempre.** Ovvero, se risolvi sempre gli stessi problemi, è perché li stai risolvendo con il cappello da tecnico, cioè fai attivamente le cose o con il cappello da manager, cioè controlli che le cose vengono svolte.

Se invece, davanti a un problema, crei una procedura, che si occuperà di quel problema per sempre, allora quel problema non lo avrai più perché **avrà creato una procedura che verrà svolta dai tuoi tecnici,** che verrà monitorata dai tuoi manager. Il tuo compito sarà soltanto, di tanto in tanto, di controllare i MDP (misuratori di prestazione), cioè controllare che i numeri, la misurazione, l'indicatore assegnati a questa procedura siano negli standard.

Quindi non creare una procedura senza darle dei MDP per un motivo molto semplice: quando si inseriscono e si creano le procedure, l'obiezione più frequente che mi viene fatta è:

*“Sì, d'accordo, io creo una procedura, insegno allo staff come comportarsi di fronte a un problema, però i miei ragazzi non fanno le cose che io definisco. Insegno loro la procedura, magari all'inizio, cominciano a lavorarci ma dopo un po', ritornano nelle abitudini passate.”*

## *“Le persone non fanno le cose su cui non percepiscono di essere controllate”*

Questo accade per un motivo principale: **siamo esseri umani.**

Gli esseri umani fanno così, ovvero noi siamo schiavi delle abitudini e tieni presente una delle regole più importanti che abbia mai imparato sul management: **le persone non fanno quello per cui non si sentono controllati.**

Non vuol dire affatto che i tuoi collaboratori faranno le cose perché percepiscono che sono controllati su quelle cose. Ti ho detto che non faranno le cose per cui non percepiscono di essere controllati.

Quindi se, nel tuo passato, quando hai avuto un capo che ti stava col fiato sul collo, hai promesso a te stesso che saresti stato diverso, magari controllando senza farlo notare, ti consiglio di ritornare sulle tue decisioni, perché se mai non li controllate, devi dar loro l'impressione di essere controllati, magari semplicemente organizzando una riunione MDP e monitorando i dati.

La cosa importante è questa: **avere fiducia vuol dire averla tramite assumption.**

### **COSA SONO LE ASSUMPTION?**

Avere una assumption vuol dire **assegnare un compito ad un collaboratore che lo accetta.** Tacitamente, hai con lui una assumption.

- Se il tuo collaboratore la porta a termine, è ottimo. Significa che è degno di fiducia.
- Se invece ti informa che non è riuscito a portarla a termine, anche dandoti ottime motivazioni, si deve prendere la propria responsabilità.
- Se dopo un confronto con te, porta l'assumption a termine, allora è un collaboratore degno di fiducia altrimenti non lo è.

Quindi, queste sono le assumption da portare a termine?

**“Fatto, fatto, fatto, fatto: questo è un collaboratore degno di fiducia.”**

E l'eccezione in cui l'assumption non viene svolta?

**Se la risposta è sì, bene. Se è la norma, non è più un mio collaboratore.**

Devi semplicemente fare un calcolo statistico. Se non è più un collaboratore di cui fidarti, potresti volerlo licenziare ma spesso, il consulente del lavoro ci dice che non è possibile...

## REGOLA CON I CONSULENTI

*“Io ti dico cosa voglio, tu consulente, mi trovi il modo di farlo”*

Anche qui si tratta di una assumption.

Il consulente è una persona che assumi per fare determinati compiti per te o la tua attività. Così come i tuoi dipendenti, **deve portare risultati**.

Se ogni volta che chiedi al consulente una cosa, ti dice che non si può fare, **ti consiglio di cambiare consulente**.

Ricordati una regola da tenere in mente con i consulenti, e vale per il commercialista, l'avvocato, il consulente del lavoro. Spesso, ti possono dare degli strumenti complicati, difficili da gestire quindi tendono a darti il livello più standard, il livello più basso in assoluto.

Una volta data la base, sono le tue domande che lo porteranno a reagire e a fare di più. Deve capire che tu sei una persona in grado di gestire qualche meccanismo un po' più complesso. La domanda, la più importante da fare al tuo commercialista, ma anche al vostro avvocato, qualunque consulente è **“e se non lo faccio cosa succede?”**

Perché tante volte, il commercialista per esempio potrà dirti che devi pagare questo F24, queste tasse. Se non lo fai, c'è una sanzione. Fatti dire quanto è la sanzione e come fare per aggirare il problema.

Non te lo dice perché per lui è lavoro in più. Ti domanderai quanto lavoro in più? Moltiplichi per il numero di persone ed è tanto lavoro in più, e poi magari te lo deve anche spiegare.

Il consulente in generale tende a darti un servizio per stare tranquillo. **Sei tu che gli devi tirar fuori le informazioni**, questa è una responsabilità nostra da imprenditori.

Se ti arrabbi con il commercialista perché a settembre ti dice che devi pagare troppe tasse, non è problema suo, ma è problema tuo. Perché lo senti solo a settembre? Perché ti ha dovuto chiamare lui? Ogni quanto lo chiami? Che pianificazione fai?

Come abbiamo visto in precedenza, bisogna sempre organizzare e pianificare per risolvere a monte le problematiche che puoi incontrare e riuscire a impostare la tua attività come un'azienda automatizzata.

## LE PROCEDURE DI LAVORO

Se non crei la procedura, **sei dipendente dai tuoi dipendenti**.

Cosa vuol dire? La segretaria che gestisce tutto l'ufficio, vale anche per qualunque altro tipo di collaboratore che coordina in ufficio... sapete quel classico collaboratore senza il quale qua niente si muove senza di lei o di lui?

1. Ha troppo potere contrattuale, perché se nulla si muove senza di loro e tu non hai idea di che cosa fanno, non puoi sostituirli. Il giorno in cui ti chiedono un aumento, sei costretto a darglielo. Il giorno in cui ti chiedono di entrare in società, è difficile dirgli di no.
2. E se se ne va? PANICO
3. E se rimane incinta? RI-PANICO

Siccome il tuo dipendente ti dà una piccola dritta, la procedura la può anche creare inizialmente quella persona lì. Sa esattamente quello che fa quindi con quello che impareremo oggi, glielo trasferisci e lo fai fare a lui o a lei. **È la sua procedura.**

Fare le procedure è una cosa noiosa, ma le procedure non sono noia. Sono libertà, cioè ti donano libertà. Ogni volta che crei una procedura, togli un chiodo dalla barra. Bella immagine vero?

Tutte le attività che compongono le varie mansioni per la gestione della tua attività extralberghiera **devono essere organizzate in procedure scritte**, in modo da poter essere insegnabili e monitorabili.

Queste procedure devono essere sintetizzate per passaggi chiave, secondo dei diagrammi "freccia-box". Ogni procedura deve inoltre prevedere uno o più responsabili incaricati di svolgerla e/o monitorarne lo svolgimento da parte di terzi.

Le procedure strettamente necessarie per una attività extralberghiera dovranno necessariamente includere:

- Procedure di **accoglienza**
- Procedure per la **pulizia**
- Procedure **amministrative**
- Procedure di **Marketing**
- Procedure di **Revenue**

## COSTRUIRE CORRETTAMENTE LA PROCEDURA

Quindi che tipo di procedure dobbiamo andare a creare? Quando? Come?

Prima regola: **non devi creare procedure troppo complicate da seguire.**

**Le procedure sono una cosa pratica.** Perché non si creano le procedure? Perché non si usano le procedure all'interno di un'attività? Per un motivo molto semplice anzi per una serie di motivi, te li dico...

- *"perché da noi le procedure non funzionano, perché nella nostra zona e probabilmente nelle vostre zone, guarda caso, da noi nel nostro territorio, le procedure non funzionano."*
- *Oppure "perché il mio settore è diverso, qualsiasi attività, chiunque pensa di avere un settore diverso."*
- *Oppure "perché il mio team, le mie persone, purtroppo, il mio staff non segue le procedure"....*

Non assumere persone per insegnargli a sorridere, **assumi persone sorridenti e falli lavorare e insegnagli le procedure.**

I dipendenti non sono pagati per svolgere il lavoro, **sono pagati per svolgere il lavoro come vuoi tu secondo le tue procedure.** Questa è la prima regola. Quindi non ti devo convincere, tu non sei qui per fare una cosa e portare il risultato, sei qua per portarla esattamente come voglio io.

Ancora: di solito in un'azienda, succede che tu crei una nuova procedura e c'è tanto entusiasmo. Iniziano tutti a svolgere quella nuova procedura e tutto va bene. Poi accade una cosa proprio nel momento in cui ti tranquillizzi, e tutto diventa un po' più stressante: magari hai un po' più di entrate, un po' più di ingressi o un po' meno di fatturato. Quando c'è lo stress, si ritorna alle vecchie abitudini.

**Perché da un lato, c'è quello che tu sai, dall'altro, c'è quello che tu fai.**

*Nei momenti di crisi,  
non facciamo quello che sappiamo di dover fare.  
Nei momenti di crisi, facciamo quello che siamo abituati a fare.*

Ora questo è il motivo per cui gli atleti ripetono a dismisura un gesto fino a diventare stupidi. Ripetono il gesto in maniera talmente meccanica che non ci pensano più.

Se io ti dico "ho una dieta che in due settimane ti fa perdere un chilo", tu mi diresti "eh se fosse così facile, non ci sarebbero persone grasse?"

No, non me lo diresti perché il patto implicito è che la dieta non basta leggerla, la devi proprio fare.

La verità è questa: **è così facile ma lo devi fare, tra il dire e il fare c'è di mezzo il fare.**

## UN ESEMPIO DI PROCEDURA LINEARE

In molte strutture extralberghiere capita di avere una persona incaricata della reperibilità notturna. Di seguito un esempio di una procedura utilizzata realmente da una struttura di Firenze per la gestione degli interventi fuori dai turni.

### Procedura di reperibilità notturna

1. La persona reperibile per le emergenze notturne dalle 21:00 alle 09:00 è segnato sul file turni di lavoro in colore blu.
2. L'addetto alla reperibilità notturna dovrà assicurare un intervento tempestivo in massimo 20 minuti dalla chiamata.
  - a) L'addetto alla reperibilità notturna, durante il servizio d'assistenza, dovrà sempre essere sotto copertura di rete mobile.
3. In seguito alla telefonata da parte di un cliente rispondere al telefono secondo la seguente modalità:
  - RISP: Sono xxx della struttura XXX come posso aiutarla?
  - Chiedere nome camera / appartamento o indirizzo (o cognome della prenotazione nel caso in cui il cliente non sia in grado di rispondere alla domanda)
  - Chiedere il tipo di problema riscontrato.
  - Capire se il problema è gestibile telefonicamente o se è necessario un intervento sul posto.
    - a) se il problema si può risolvere telefonicamente guidare il cliente fino alla risoluzione.
    - b) Se è necessario un intervento, tranquillizzare ed avvisare il cliente che saremo sul posto entro 30 minuti.
4. Se l'addetto alla reperibilità notturna ha grandi difficoltà o non è in grado di risolvere la problematica deve contattare tempestivamente:
  - a) Proprietà - se il problema è di una certa importanza e comporta interventi e decisioni di maggiore responsabilità.
  - b) Manutentore - se il problema è di natura tecnica (manutenzione) e non è risolvibile senza l'intervento del manutentore.

5. Se il cliente ha telefonato per informazioni o per una richiesta di preventivo e/o disponibilità, invitarlo a ricontattare la reception il mattino seguente dalle ore 09:00.
6. L'addetto alla reperibilità notturna è responsabile inoltre dei late check-in. I late check-in dopo l'orario del turno sono considerati come intervento notturno.
7. Inviare all'amministrazione una mail la mattina successiva descrivendo il tipo di intervento svolto.



### ESERCIZIO

*Individua 5 procedure per altrettante attività che, se fossero svolte regolarmente, per te farebbero davvero la differenza. In questa fase descrivi con un "titolo" la procedura.*

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_







# 7

A stylized, light orange house icon with a gabled roof, a central arched doorway, and a window with a cross pattern. It is set against a background of two concentric, light grey circular arcs.

## Strumenti e tecniche di disintermediazione



di Antonio Bortolotti

## Sia che vi stiate approcciando al business delle case vacanza o che siate degli imprenditori consumati ed esperti del settore, dovete essere consapevoli del fatto che stiamo attraversando una fase di transizione, nel settore extralberghiero...

Dagli albori in cui era estremamente facile ottenere successo senza particolari conoscenze di business, né impegni di carattere economico o di tempo impiegato nel lavoro, siamo passati molto rapidamente ad una fase piuttosto matura del mercato extralberghiero.

Ciò significa che i tempi in cui bastava mettere un annuncio online su un sito come HomeAway, Airbnb & Co. e starsene comodamente seduti guardando le richieste arrivare copiose nella casella di posta elettronica o sul telefonino **sono ormai un lontano ricordo.**

Non mi soffermo sulle cause di tale cambiamento, poiché ciò che intendo fare in questa sessione è fornire alcuni strumenti che contribuiscano efficacemente a incrementare sia il numero di contatti di potenziali clienti che il numero di prenotazioni dirette.

Ciò che condividerò si basa in primis sulla mia esperienza personale, oltre che su studi decennali di comunicazione, marketing e psicologia, nonché su quella che viene detta in inglese “**wisdom of the crowd**”, la saggezza del popolo, derivante nello specifico dall'aver avuto la possibilità di scambiare informazioni e dritte con migliaia di proprietari di strutture in tutto il mondo e Property Managers negli ultimi dieci anni e averle condensate in eventi di formazione, come il Vacation Rental World Summit.

Quello che condividerò non ambisce però ad essere la panacea, bensì rappresenta **un modo particolare di approcciare il business extralberghiero** ed ha l'intento espresso di stimolare in voi la produzione di idee originali, di approcci innovativi, capaci di porvi un gradino avanti e sopra a tutti i vostri più diretti concorrenti, e godere così di un più florido risultato economico annuale.

**Iniziamo!**

## I 3 fattori del successo

Ci sono tre fattori che, a mio giudizio, determinano il successo o meno di un business extralberghiero, di quasi ogni business e più in particolare della vostra attività imprenditoriale.

Il primo e più importante di questi – quello che le OTA (Online Travel Agencies come Booking.com, Airbnb o HomeAway) conoscono molto bene è la **comunicazione**.

Il **modo** in cui comunicate con i vostri potenziali clienti influenza significativamente il loro comportamento e la decisione di prenotare la vostra struttura al posto di una concorrente. Ed è su questo punto che focalizzeremo gran parte di questa sessione.

Esistono fattori sui quali non avete alcun controllo (la decisione della destinazione, il budget a disposizione o particolari esigenze o aspettative del viaggiatore) e altri per i quali le OTA esercitano deliberatamente un'influenza per limitare un vostro ruolo in tal senso (basti pensare all'impossibilità di avere le informazioni di contatto, come email, numero di telefono del potenziale cliente se non dopo aver concluso la prenotazione all'interno del portale designato, con tutti i costi accessori che ne derivano).

Ma vi sono anche altri fattori che **dipendono totalmente da voi** ed è su questi che mi concentrerò.

Tali fattori ruotano attorno alle 3 fasi del processo di acquisizione del cliente:

1. Attrazione
2. Conversione
3. Delizia

C'è una quarta fase risultante e dipendente dall'efficacia delle prime tre, ovvero la fase della **crescita** e della **capitalizzazione**.

### Attrazione

#### Qual è il vostro asset principale?

Il vostro asset principale e quello sul quale dovete avere la maggior consapevolezza è il vostro sito internet. **È l'unico strumento promozionale sul quale avete un controllo totale** e dalla capacità di farlo rendere al massimo del proprio potenziale dipende il successo della disintermediazione. In tal senso è vostro compito trasformare il vostro sito in una macchina che generi richieste e prenotazioni, al pari di Airbnb o Booking.com.

Il vostro sito è la porta d'ingresso e d'accesso diretto a voi e i vostri potenziali clienti vi arrivano attraverso il passaparola, la ricerca online, i Social Media, le OTA ed eventuali altre coperture mediatiche che potreste riuscire ad ottenere, come la pubblicazione su riviste o su blog specializzati.

Il compito del vostro sito sarà prima di tutto quello di **stupire i visitatori, solleticare il loro immaginario, fargli venire voglia di approfondire navigandolo e far sì che possano immaginare come sarà la loro vacanza se scelgono voi**. Ciò dev'essere fatto al punto tale da spingerli a fare l'unica cosa possibile: contattarvi per un preventivo o addirittura procedere ad una prenotazione diretta.

In alcune edizioni del Vacation Rental World Summit ho mostrato la trasformazione di un sito dalla sua versione originale, quella 1.0 in cui versano ancora oggi molti siti amatoriali, a quella 2.0, quella di un'esperienza immersiva di cui oggi vediamo molti esempi.

## 10 ELEMENTI E CARATTERISTICHE DI UN SITO REALMENTE COINVOLGENTE ED EFFICACE

Gli elementi e le caratteristiche di un sito realmente coinvolgente ed efficace, un sito 2.0 sono:

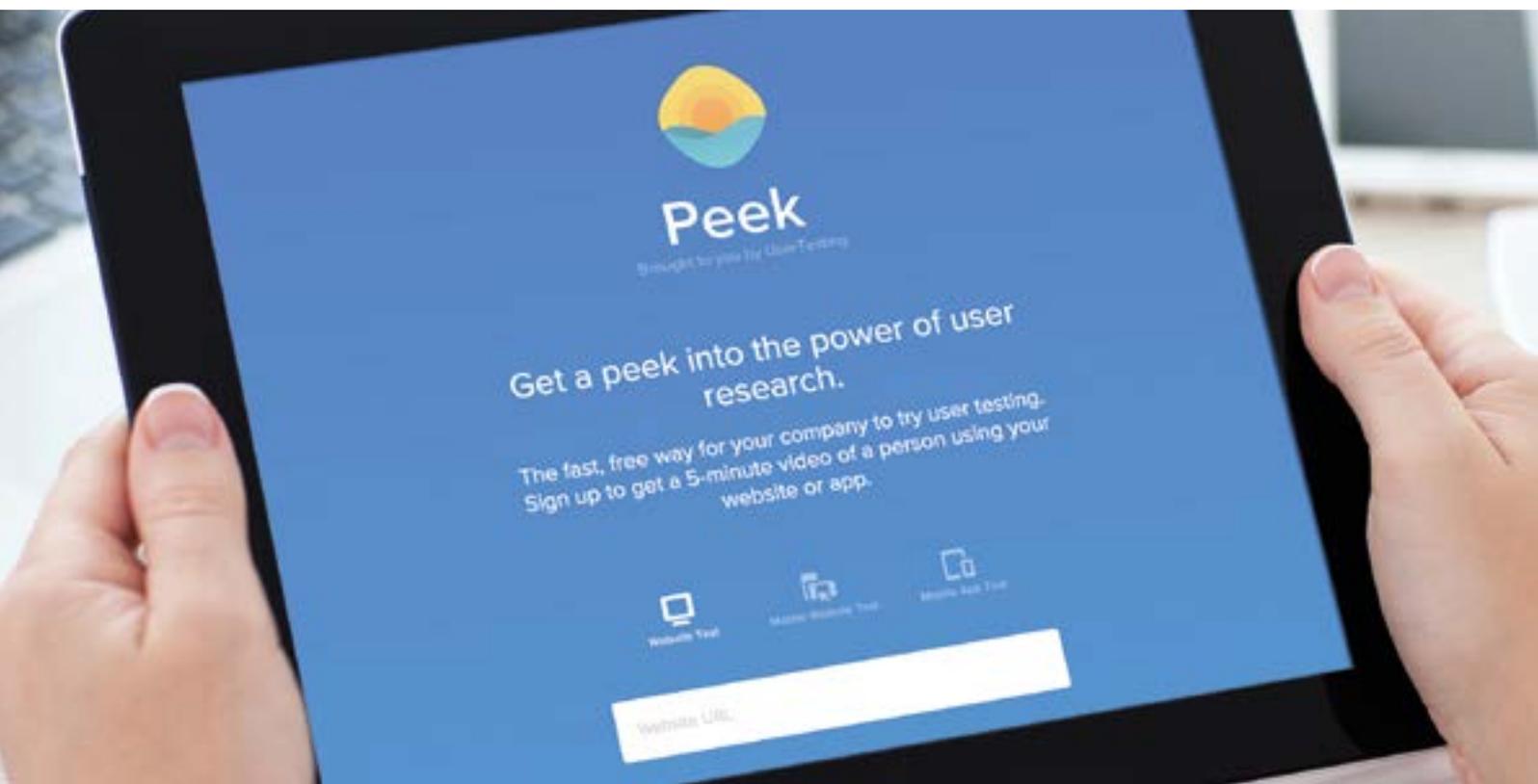
1. **Immagini** eccezionali e a tutto schermo.
2. Un **design** fresco e pulito.
3. Una **navigazione** semplice ed intuitiva.
4. **Recensioni** e video testimonial.
5. Prova di **copertura mediatica** (ove possibile, dovrete riuscire a farvi pubblicare su qualche rivista anche online, in modo da poter poi inserire la menzione sul sito e costruire "autorevolezza" e fiducia).
6. Una **mappa** della zona in cui si trovano le vostre strutture e un widget che mostri le previsioni meteo.
7. Un **modulo di contatto** in ogni pagina del sito, possibilmente personalizzato, diverso e invitante.
8. Una **Call to Action**, un bottone ben visibile in fondo alla pagina che indichi la navigazione alla pagina successiva.
9. Le piante degli **appartamenti**.
10. Un **tour** virtuale della struttura.

## MISURARE L'EFFICACIA DEL VOSTRO SITO

Come potete misurare l'efficacia dell'esperienza di navigazione del vostro sito da parte dei vostri utenti?

Esistono alcuni strumenti online che vi consentono di avere un quadro molto chiaro di come viene "vissuto" il vostro sito dai vostri utenti. Tali strumenti vi danno un vantaggio molto importante poiché **possono consentirvi di apportare tutte le modifiche necessarie** a rendere l'esperienza di navigazione ottimale per i vostri clienti.

Uno di questi strumenti si chiama **Peek** ([peek.usertesting.com](http://peek.usertesting.com))



Raccomando sempre l'utilizzo di Peek durante la fase di design del vostro sito, poiché **il feedback che ricevete dai vostri utenti è fondamentale per guidarvi nella giusta direzione.**

Vi consente di effettuare delle registrazioni di pochi minuti, da parte di visitatori casuali che navigano sul vostro sito e forniscono un feedback parlato relativo alla loro esperienza con ciò che vedono. A volte sentirete che non capiscono di cosa tratti il vostro sito, campanello d'allarme per definire meglio la tipologia di business o di struttura e servizio che offrite; oppure non capiscono dove sia localizzata la struttura, segnale che non avete specificato chiaramente il luogo, la regione o il paese in cui operate; o ancora utilizzate immagini poco coinvolgenti e l'utente passa rapidamente alla pagina successiva o abbandona il sito, segnale che dovete lavorare sull'effetto "wow" della vostra homepage.

Le registrazioni vi vengono inviate via mail nell'arco di poche ore dall'inizio dei test e vi è un certo numero di registrazioni gratuite cui avete accesso.

Man mano che ascoltate le osservazioni dei vostri utenti e provvedete a migliorare il design vi accorgete che le osservazioni successive si concentrano su altri dettagli, poiché avete risolto i problemi di fondo.

Questo approccio vi permetterà di arrivare a **concepire il miglior sito internet possibile** in relazione alla vostra tipologia di clienti ideale.

Lo scopo di questo lavoro è quello di rendere il vostro sito davvero **attraente**, far sì che gli utenti lo navighino a lungo, ne rimangano colpiti e vogliano prendere contatto con voi o procedere con una prenotazione.

Un altro strumento di diagnostica molto efficace sono le c.d. **mappe di calore o Heatmaps.**

Vi aiutano a individuare le parti di una pagina che vengono cliccate maggiormente dai vostri utenti e possono individuare elementi su cui intervenire, come ad esempio un'immagine che non è collegata ad una galleria fotografica o che non si apre a tutto schermo; una parola in grassetto che non è collegata a niente, ma viene cliccata poiché induce i navigatori a pensare che sia un link attivo.

Volete vedere quali parti del vostro sito vengono viste di più? Volete sapere se le piantine, i tour virtuali in 3D, i moduli di contatto e i bottoni vengono cliccati o meno?

In questo modo potete modificare o eliminare quelle parti che non danno alcun valore aggiunto alla vostra pagina e aumentare il coinvolgimento finale dell'utente, **migliorandone sensibilmente l'esperienza di navigazione.**

## L'ELEMENTO CHE PUÒ FARE LA DIFFERENZA

C'è un altro elemento che in molti casi può davvero fare la differenza, poiché impatta fortemente sull'immaginario dell'utente, influenzando sensibilmente il processo decisionale di quest'ultimo: **un video emozionale della vostra struttura, della destinazione e di momenti di vita comune che il vostro ospite potrà vivere durante il proprio soggiorno.**

Vi invito a guardare attentamente il video sulla homepage del sito [www.casamarazulsanpancho.com](http://www.casamarazulsanpancho.com) per capire ciò a cui mi riferisco (il video ha anche l'audio disponibile, cliccando sull'icona apposita posizionata sulla destra del video stesso nella homepage).

## Conversione

**Qual è il vostro tasso di conversione di potenziali clienti in ospiti paganti? Sapete con esattezza quante richieste trasformate in prenotazioni?**

Per chi è nel settore da molti anni e lavora principalmente con le OTA la diminuzione del numero di richieste e di prenotazioni dovuto al cambiamento delle regole di alcuni siti come HomeAway e all'aumento dell'offerta di strutture extralberghiere e quindi di concorrenza è ormai un **dato assodato**.

Vi siete però focalizzati sull'aumento del tasso di conversione delle richieste in prenotazioni? State facendo sì che ogni occasione di contatto si trasformi in un rapporto che conduce ad una conversione?

Nella fase **dell'attrazione** abbiamo visto come stupire il vostro utente mediante un sito internet coinvolgente, al punto da invogliare a prendere contatto con voi o effettuare una prenotazione diretta.

Adesso dovete convertire il contatto in prenotazione. Ci sono alcuni modi che funzionano molto bene. Il primo strumento da utilizzare è la c.d. **Chatbox**. Attraverso l'installazione di un widget, sul vostro sito, come Drift ad esempio ([www.drift.com](http://www.drift.com)) comparirà una piccola finestra non intrusiva, collegata a voi o a un vostro collaboratore, pronto a instaurare un rapporto istantaneo con il visitatore mediante chat. Questa è un'ottima occasione per **rompere il ghiaccio**, rispondere a tutte le domande che vengano fatte e offrire la possibilità di concludere la prenotazione; in questo caso avete la possibilità di ottenere l'indirizzo email, il nome e il numero di telefono del vostro utente, cosa che le OTA vi precludono.

Successivamente, o qualora il cliente vi contatti attraverso un modulo presente sul vostro sito, potrete davvero distinguervi dagli altri, alimentando l'effetto "wow" già creato col sito, attraverso quella che ho chiamato la **risposta personalizzata** che segue una sequenza di 2 o 3 email molto semplici, ma efficaci.

### LA SEQUENZA DI EMAIL

Nel primo messaggio, si **ringrazia** l'utente per la richiesta e si **invita a cliccare** un link in cui abbiamo preparato tutte le informazioni relative alla richiesta in questione.

Questo link è l'ingrediente segreto che mi ha portato a raggiungere il 100% di conversione con i miei ospiti e un tasso uguale o molto elevato per tutti gli altri imprenditori extralberghieri che abbiano optato per questa soluzione, poiché gioca proprio sullo stesso **elemento sorpresa** che abbiamo utilizzato nel design del nostro sito internet.

In sostanza il link riconduce ad una pagina personalizzata preimpostata ad altissimo impatto, e di rapidissima creazione, che contiene molti degli elementi già menzionati per il sito internet: un **breve video** introduttivo del proprietario della struttura o del Property Manager che fa gli onori di casa, presentandosi e ringraziando per la richiesta, oltre ad invitare l'ospite a leggere le informazioni relative alla richiesta; una **parte di testo** chiara seguita da tre **video testimonial** di ospiti precedenti che confermano la bellezza e alcuni punti di forza del soggiorno presso la struttura, una **Call to Action** (bottone di prenotazione immediata) posizionato in punti strategici della risposta, altri testimonial, la **piantina della struttura**, e pochi altri elementi.

Poco dopo aver inviato la prima email, qualora non abbiate installato uno script che vi mandi una notifica di apertura della mail e anche a prescindere da esso, potrete inviare un **secondo messaggio conciso**, senza link o immagini che possano finire nella spam, e il cui scopo è proprio quello di assicurarsi che il messaggio precedente sia stato recapitato, aperto e letto anziché finire nella cartella sbagliata.

Successivamente, potrete inviare un **terzo e ultimo messaggio**, in cui menzionate una sorpresa che avete *"dimenticato"* di includere nella vostra risposta personalizzata – la **ciliegina sulla torta** che potrà essere, come nel nostro caso un'offerta gratuita di far trovare agli ospiti una piccola scorta di generi alimentari per il loro arrivo (acqua, tè, caffè, pane, ecc.), qualora decidano di prenotare con voi.

Questa sequenza produce l'effetto di **costruire nell'inconscio del vostro cliente un crescendo di valore** che aumenta la fiducia di questi nei vostri confronti, costruisce la convinzione di aver trovato la struttura e il proprietario giusti e fa propendere l'ago della bilancia verso di voi anziché verso altri concorrenti, che non comunicano in modo altrettanto efficace.

Utilizzando questi semplici accorgimenti noterete un incremento del vostro tasso di conversione che produrrà maggiori prenotazioni dirette e un aumento del fatturato della vostra struttura.

## Delizia

La terza fase del processo di acquisizione del cliente è quella denominata **"delizia"**.

Usate WhatsApp per comunicare con i vostri ospiti? Se non lo fate, dovreste cominciare immediatamente! **Fate in modo di stabilire un contatto personale sempre disponibile**, una corsia preferenziale tra voi e il vostro ospite, utilizzando un canale che sia universalmente riconosciuto e che non costituisca un'invasione della privacy potenzialmente percepita. Questo produrrà notevoli effetti sulla qualità totale del servizio che offrite e lo vedrete in molti ambiti.

Un altro strumento utile a costruire un legame unico con i vostri ospiti, tale da rendervi assolutamente vincenti e trasformare i vostri ospiti in fan è **Skype**.

Personalmente, gestisco le mie strutture a distanza, poiché vivo a 800 km da dove si trovano. Ciò nonostante, ho istruito il mio staff in loco a far partire una Skype Call con me e gli ospiti, non appena effettuano il check-in e cerco ove possibile di rispettare sempre l'appuntamento inaspettato. La sorpresa di vedersi salutati direttamente dal proprietario o dal Property Manager della struttura è tale che **da quel momento il resto del loro soggiorno è in discesa**.

In un paio di minuti **do loro il mio personale benvenuto**, mi rendo **disponibile** in caso di necessità via messaggio, WhatsApp, Skype o tramite telefono e **fornisco loro una serie di informazioni generali** per un miglior benvenuto. Tutto ciò che un host farebbe per mettere a proprio agio i propri ospiti.

Il proposito di tale videochiamata è molteplice:

### 1. Sorprendere

Non appena stabilite un contatto visivo a distanza con i vostri ospiti, questi si sentono davvero in buone mani, si rilassano e sanno che siete realmente interessati a far sì che la loro vacanza sia

perfetta. Apprezzeranno il fatto che avete dedicato del tempo prezioso per assicurarvi che abbiano avuto un buon check-in e che ricevano alcune "dritte" per ottenere il meglio dal soggiorno. Potranno inoltre porre domande e ricevere una risposta immediata.

## 2. Instaurare il miglior clima possibile

Tale approccio fa calare drasticamente qualsiasi frizione derivante da un possibile problema che si verifichi successivamente durante il soggiorno, in quanto gli ospiti saranno maggiormente inclini sia ad accettare eventuali problematiche che esulino da vostra responsabilità o alle quali non possiate porre rimedio immediato, sia a non rilasciare recensioni negative che potrebbero influenzare il vostro rating e il vostro business successivo.

## 3. Porre le basi per un'eventuale richiesta successiva

Nel caso in cui vediate che c'è subito feeling, potrete decidere di effettuare una breve videochiamata al termine del soggiorno per farvi dare un feedback e soprattutto un Video Testimonial che utilizzerete, previo consenso, direttamente sul vostro sito e all'interno della RISPOSTA PERSONALIZZATA, cui ho accennato in precedenza.

Per chi come me gestisce le proprietà a distanza, come si attua in pratica tutto ciò?

- Aprite un account Skype a nome del vostro business, che sia separato dal vostro account Skype personale.
- Comprate un tablet di seconda mano e installatevi Skype con l'account che avete creato.
- Spedite il tablet al vostro staff e dite loro di lanciare una videochiamata non appena arrivano gli ospiti.

Tutto qui! Potete usare anche **FaceTime**, qualora abbiate un iPhone.

## VIDEOTESTIMONIAL

I testimonial scritti, con la foto del vostro ospite e possibilmente il nome e un link di riferimento **sono dei mezzi eccellenti per costruire fiducia, credibilità e alimentare la forza di un brand**. Come tali, vanno inseriti sul vostro sito internet e in altre comunicazioni che potrete usare come la risposta personalizzata.

Ma c'è uno strumento ancora più efficace nella conversione: il **Video Testimonial**.

Ci sono molti modi di ottenere Video Testimonial efficaci. Quello forse più semplice, immediato, diretto e soprattutto gratuito avviene attraverso Skype.

Se come me date il massimo affinché le vostre strutture siano stupende, e il vostro servizio impeccabile e se avete la possibilità di parlare con alcuni dei vostri ospiti di persona mentre sono nelle vostre strutture, avrete sicuramente vissuto più volte la scena in cui vi dicono con splendido trasporto emotivo:

- *"Questo posto è incredibile, abbiamo passato qui la più bella vacanza della nostra vita e vi dobbiamo un grande ringraziamento per come avete gestito tutto fin dal primo momento"*
- *"Torneremo certamente";*
- *"Non vediamo l'ora di mostrare a tutti i nostri amici la meraviglia di questa casa e di questa terra".*

Mentre ciò potrà certamente gratificarvi per il riconoscimento di tutto il lavoro svolto, magari penserete a come sarebbe stato bello se aveste potuto... registrare esattamente quello che hanno detto in quel

momento, con quel trasporto emotivo, naturale e potente, in modo da far sì che la portata della loro testimonianza genuina possa dare valore al vostro prodotto e influenzare clienti futuri.

Se vi siete domandati questo e sapete che non appena chiedete agli ospiti di ripetere in video ciò che hanno appena detto, nella migliore delle ipotesi sembreranno dei robot incapaci di trasmettere sentimenti, usando Skype in una videochiamata prima del check-out otterrete lo stesso splendido risultato naturale che avete sperimentato in precedenza. E lo potete registrare!

Per registrare le videochiamate Skype e FaceTime esiste un software chiamato **Ecamm** ([www.ecamm.com](http://www.ecamm.com)) che raccomando vivamente. Una volta installato e settato, ogni chiamata viene registrata sul vostro terminale e potrete successivamente utilizzarla per i fini di cui sopra, **previo ovviamente consenso (possibilmente scritto) dei diretti interessati.**

## CONCLUSIONE

In conclusione, in questa breve sessione avete imparato:

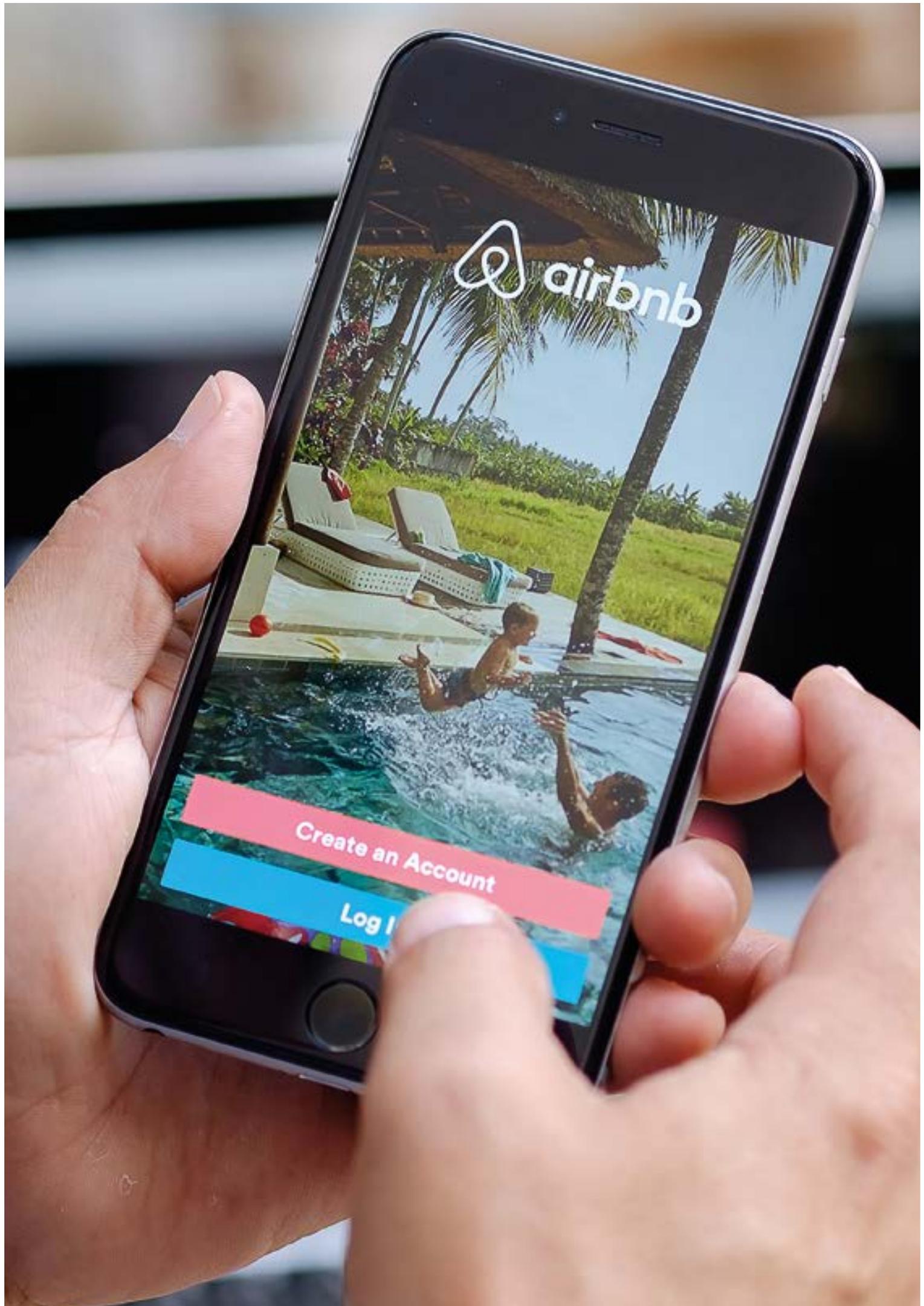
- Come rendere il vostro sito unico, sorprendente ed efficace (**attrazione**)
- Come influenzare il comportamento dei vostri potenziali clienti e trasformarli in ospiti paganti (**conversione**)
- Come deliziarli prima, durante e dopo il soggiorno (**delizia**)

Se porrete in essere diligentemente queste tecniche **otterrete un aumento consistente delle prenotazioni dirette** che si tradurrà in una maggiore disintermediazione del vostro business e un aumento del fatturato, oltre che un abbattimento dei costi derivanti dalle commissioni applicate dai portali intermediari.









8

A stylized illustration of a house with a gabled roof, a central arched doorway, and several windows. The house is rendered in a light orange color. Behind the house, there are two concentric, light gray arcs that resemble a rainbow or a signal wave.

# Vuoi davvero battere le OTA?



di Salvatore Menale

## Parliamoci chiaro, anzi scriviamolo in chiaro: le OTA sanno bene come vendere le tue camere e ci riescono peraltro senza grosse difficoltà.

E chi pensa di poterne fare a meno e lavorare solo ricevendo prenotazioni dirette **sta perdendo (fatturato) in partenza.**

L'obiettivo di un imprenditore turistico preparato e pronto a fare il meglio per la sua azienda **deve essere quello di ricevere più prenotazioni dirette, il che non significa ricevere SOLO prenotazioni dirette.**

I viaggiatori online, specialmente quando si trovano in una fase di ricerca cui corrisponde una domanda latente, **cercano dove soggiornare direttamente sulle OTA.**

**Esse peraltro fanno davvero bene il loro lavoro:** se il potenziale cliente non finalizza la transazione sanno infatti come persuaderlo, attraverso ottimi strumenti, tra cui le campagne di remarketing ad esempio.

Hanno budget colossali da dedicare quotidianamente in ADV (pubblicità) ed un team di marketing di tutto rispetto.

## Anche le OTA hanno i loro difetti. Il più evidente?

**La loro incapacità di presentare** (ad un tuo potenziale ospite) **la tua proprietà come il miglior posto ove poter prenotare. Punto.**

Le OTA tendono infatti ad omogeneizzare l'offerta delle migliaia di strutture ricettive presenti: facci caso, **sembrano tutte uguali e tutte sembrano volerti offrire solo il miglior prezzo disponibile.**

Sta di fatto però che i viaggiatori moderni oggi non cercano solo e sempre il prezzo più basso. Piuttosto vogliono scoprire le **possibilità** di una specifica struttura, vogliono iniziare a "vedere" la vista che potranno scorgere da "quella" camera, ricercano informazioni su cosa fare nei dintorni: cosa c'è a pochi metri da te? Come muoversi? Come ritornare alla sera tardi? Quali sono i mezzi migliori per spostarsi? Con che regolarità essi passano? Quanto dista la fermata del bus dal tuo ingresso?

**In pratica i tuoi potenziali ospiti vogliono che tu dica loro che scegliendo la tua struttura potranno vivere la miglior esperienza di soggiorno possibile:** se riusciranno a comprenderlo, se tu glielo farai comprendere, probabilmente prenoteranno da te.

Ora, visto che le OTA, come appena scritto, tendono ad omogeneizzare il tutto, devi fare il massimo per sfruttare questa loro debolezza a tuo vantaggio. Come fare? Non è difficile.

Chi arriva sul tuo sito web ed inizia a navigarlo deve comprendere la tua ampia ed approfondita conoscenza locale. Egli deve in pratica comprendere che sei un esperto della tua destinazione (e lo sei visto che operi in essa ogni giorno, giusto?).

Non importa quanto è grande la tua dimensione aziendale: **mostra la tua faccia, e quella dei tuoi colleghi. Presenta itinerari insoliti all'interno del sito, curiosità, suggerimenti, chicche introvabili su cosa vedere, fare e gustare presso la tua destinazione.**

Riguarda con attenzione il tuo sito web: esso deve valorizzare te ed il tuo brand grazie alla destinazione, e non deve solo vendere camere.

I tuoi ospiti, permettimi di ripeterlo, sono desiderosi di scoprire il tuo territorio, di fare un viaggio autentico, di vivere un'esperienza che dovranno ricordare per sempre e di non perdere il loro tempo e sprecare i loro soldi.

Vogliono vivere come i locali, mangiare come loro, **"respirare" la stessa atmosfera.**

Desiderano cibarsi di prodotti tipici che quasi mai più potranno provare se non ritornando, desiderano conoscere artisti locali, artigiani unici ed introvabili.

Ed allora all'interno del tuo sito web perché non racconti la storia della boutique o del negozio di artigianato presente in fondo alla strada?

Conosci un'osteria tipica, sconosciuta ai più ed amata dal vicinato? Non esitare a descriverla, fotografa le loro pietanze ed inseriscile sia nel sito web che sulle tue vetrine sociali (non dimenticare Instagram).

Lo ripeto: **il tuo sito web non deve essere un catalogo delle camere ma piuttosto un attrattore della tua destinazione.**

### Un piccolo consiglio

Prova ad arredare la tua struttura con opere di artisti locali.

Potresti ad esempio chiedere ad un pittore del posto di esporre i suoi quadri alle tue pareti (chiedi le sue opere in prestito insomma).

Si tratta di elementi distintivi (che ti distinguono dai concorrenti principalmente) di non poco conto.

A proposito... **non dimenticare di garantire il miglior servizio possibile, sempre.**

Fai una ricerca su una OTA per una specifica località ed osserva l'elenco di strutture presenti: riesci a capire chi potrà offrire il miglior servizio tra esse? Ovviamente no. Le OTA non riescono neanche in questo.

Lavoraci tu dunque e su due fronti:

- **All'interno della tua struttura**, cercando ogni giorno di offrire un servizio memorabile e dando qualcosa di esclusivo in omaggio per chi prenota direttamente (a volte basta davvero poco per far sentire i tuoi ospiti speciali).
- **All'interno del tuo sito web**, pubblicando in ogni pagina e tra un paragrafo e l'altro, le recensioni di chi, soggiornando presso la tua struttura, ha avuto un'esperienza memorabile.

Mostrando bene e nel modo migliore la tua esperienza del territorio e la tua capacità di far vivere ai tuoi ospiti la miglior esperienza di viaggio, riuscirai ad entrare nella loro mente quando prenotano, nel loro cuore quando soggiornano, e nel loro portafogli al momento del check-out!

Di seguito ti indico una serie di regole che ti aiuteranno di certo ad ottenere più prenotazioni dirette.

## Regola 1: impara l'arte (delle OTA) e mettila da parte

Le OTA, l'ho già scritto, **sono uno straordinario strumento di visibilità.**

Dispongono peraltro di budget colossali: solo in Europa investono circa 1 Mln di euro al giorno in ADV.

Esistono però anche altri fattori che decretano quotidianamente il loro successo.

E ti consiglio di analizzarli con precisione: i loro punti di forza possono divenire i anche i tuoi punti di forza.

Questi i punti di forza delle OTA:

- **Visibilità** in centinaia di Paesi (circa 200);
- **Multilingua** (i loro siti sono tradotti in oltre 40 lingue);
- **Attenzione** maniacale alla Customer Experience;
- Perfetta **usabilità** mobile;
- **Aggressività** di prezzo (come sai il miglior prezzo garantito e la cancellazione quasi sempre gratuita sono i loro cavalli di battaglia);
- Specifico

- Utilizzo di **tecniche di marketing avanzate** (elementi persuasivi che fanno leva sul principio della scarsità o tecniche di remarketing).

Ti ho segnalato questi fattori perché più avanti capirai che devono essere gli elementi necessari su cui anche tu, con il tuo sito web, dovrai far leva.

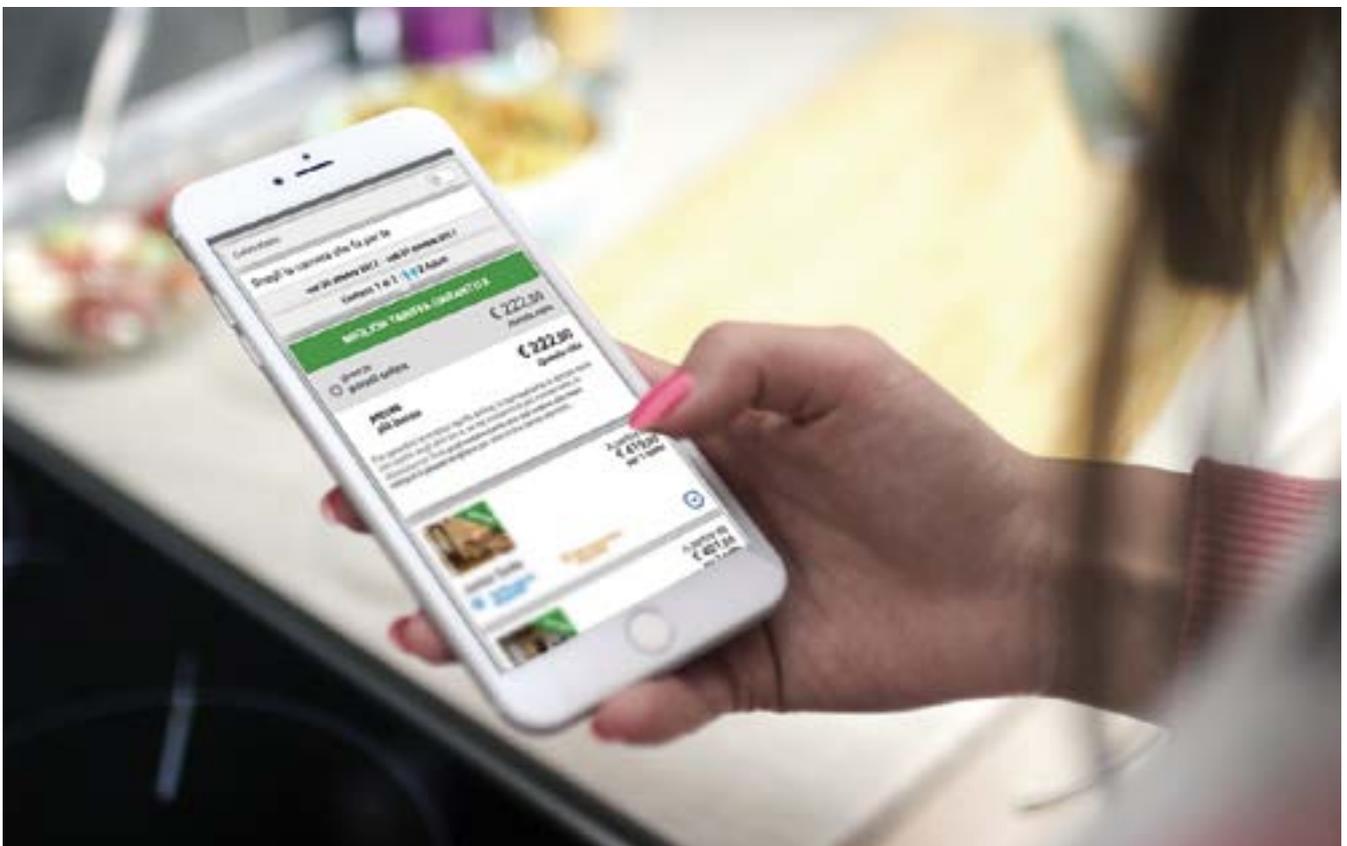
Ricorda anche che, tra il tuo sito web ufficiale e la tua scheda presente su una OTA, a parità di condizioni (ovvero stesso prezzo, stessa semplicità di utilizzo e stessa politica di cancellazione) molto probabilmente l'ospite sceglierà di prenotarti sul sito della OTA.

Perché? **Semplicemente perché si fida di più.**

Ma se sul tuo sito web sarai in grado di:

- offrire condizioni più vantaggiose;
- dare maggiore possibilità di scelta, relativamente alle camere ma anche ai servizi accessori proposti;
- offrire dei contenuti migliori e di maggior valore;
- informare l'utente con positività e certezza circa la transazione e le politiche di cancellazione;
- far comprendere infine che vi sono degli esseri umani pronti ad accoglierli e che mostrano la loro faccia, accadrà qualcosa di diverso.

Accadrà che molto probabilmente l'utente, questa volta e con queste condizioni, **sceglierà di prenotare attraverso il tuo sito web ufficiale piuttosto che su una OTA.**



## Regola 2: la Parity Rate ti fa bene

Credo tu lo sappia.

La **Parity Rate** era un obbligo contrattuale (oramai abolito) secondo il quale una struttura ricettiva doveva fornire alle OTA le stesse tariffe presenti sugli altri canali di distribuzione.

Ed ora che non è più un obbligo puoi scegliere tranquillamente di avere il prezzo più basso sul tuo sito web e di avere un prezzo più alto sulle OTA.

Sei tentato vero? **Sappi che non fa bene a te non rispettare la Parity Rate.**

Avere un prezzo più basso sul sito web ufficiale infatti può arrecarti problemi, tra cui, segnalazioni negative da parte delle OTA (che ti fanno perdere visibilità), minacce di rimozione dalle OTA (nei casi più gravi), accuse di bassa professionalità, ecc...

Immagina cosa accadrebbe in termini di fatturato se Booking.com decidesse di toglierti visibilità.

Sappi però che ci sono però delle strategie che ti permettono di "raggirare" la Parity Rate in maniera lecita e trasparente.

Di seguito tre semplici esempi:

### Esempio n° 1

Avere la stessa identica tariffa su tutti i canali, compreso il sito web ufficiale, ma garantire solo su quest'ultimo dei benefit (welcome drink, noleggio bici gratuito, late check-out, bottiglia di vino in camera).

Questa è la soluzione più semplice e chiara.

### Esempio 2

Avere la stessa identica tariffa su tutti i canali, compreso il sito web ufficiale, ma differenziare le tipologie di camere.

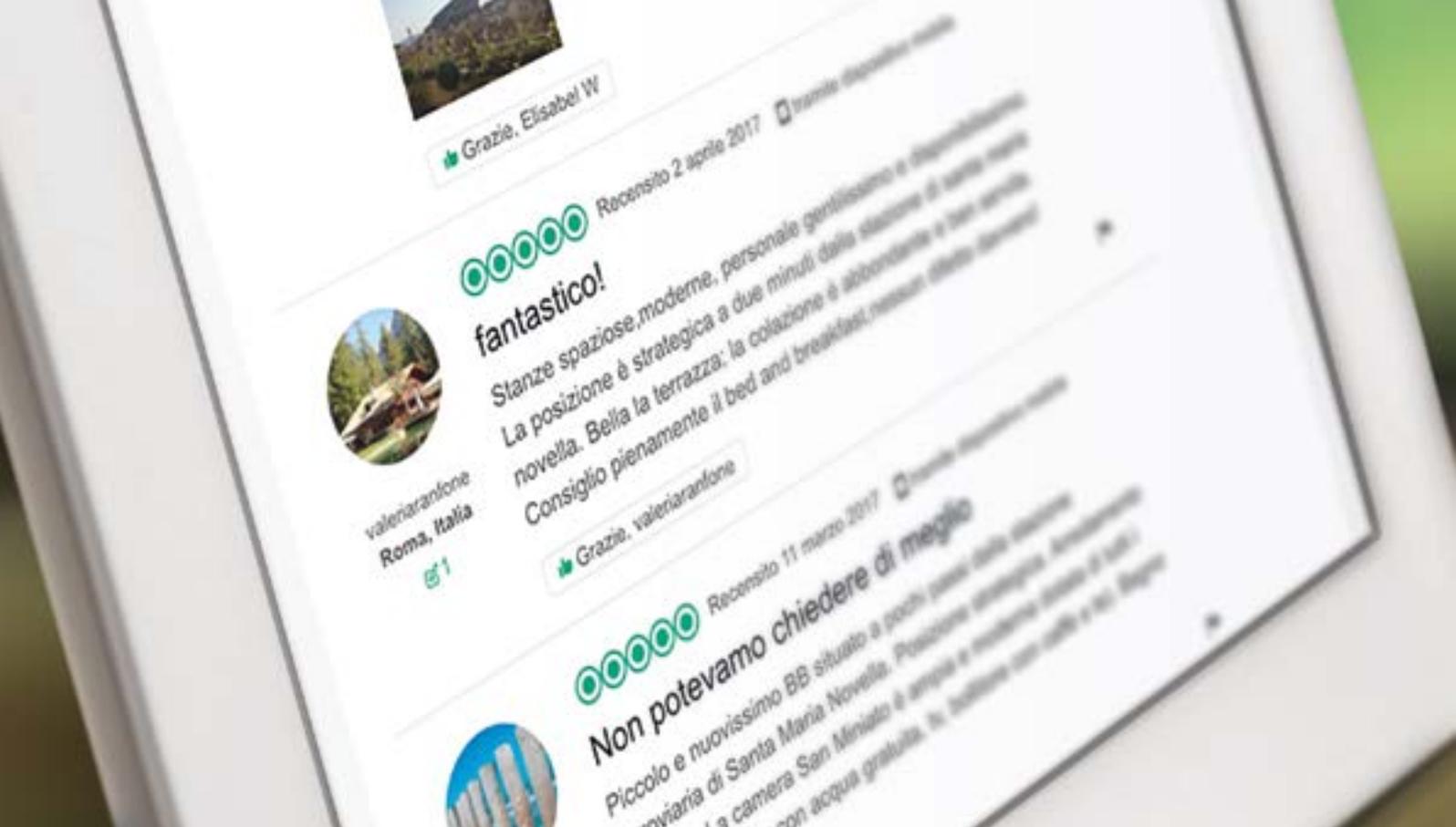
- Sulle **OTA** inserirai le camere **standard**
- Sul tuo **sito web** le camere **superior** o le **suite**

Si tratta di una strategia da attuare per un target più sofisticato e che è meno sensibile al prezzo.

### Esempio 3

Avere la stessa identica tariffa su tutti i canali, ma (solo) sul sito web ufficiale riservare una tariffa con colazione scorporata (che può essere addizionata a parte).

In tal modo il potenziale ospite percepisce in maniera immediata il vantaggio economico del prenotare direttamente.



### Regola 3: il Billboard Effect e l'importanza di avere un ottimo ranking sulle OTA

Inizio da un dato: **il 20% delle prenotazioni dirette che ricevi** (cioè dal tuo sito web ufficiale) **provengono da utenti che ti hanno visto su una OTA e che sono rimbalzati sul tuo sito web.**

La metodologia di navigazione in casi come questi è la seguente:

- Il cliente cerca "Hotel Firenze" su Google;
- Sceglie di andare su una delle OTA disponibili;
- Visualizza 2, 3 o 4 strutture, verificandone prezzi e giudizi, per poi selezionarne una sola;
- Ritorna su Google per cercare il sito web ufficiale dalla struttura che ha selezionato sulla OTA.

Le tecniche di disintermediazione servono anche a trasformare i visitatori provenienti dalle OTA in clienti diretti.

Essere dunque sulle OTA è un **ottimo strumento di visibilità**, e può aiutare proprio nel processo di disintermediazione. Se sulle OTA hai un ottimo ranking, bellissime foto, descrizioni chiare e se sul tuo sito web ufficiale applichi le giuste strategie di conversione, sarà proprio grazie alle OTA (e grazie all'effetto Billboard) che riceverai più prenotazioni dirette.

In pratica le OTA **ti aiutano ad incrementare le prenotazioni dirette e la Branding Awareness della tua struttura.**

È chiaro comprendere che tra i tuoi obiettivi deve esserci anche quello di aumentare la tua visibilità online sulle OTA: più visibilità riceverai su di esse, più prenotazioni dirette riceverai grazie all'effetto Billboard.

## Regola 4: ottimizzazione per OTA

Ripeto quanto già scritto: se un hotel è molto apprezzato dai visitatori sulle OTA salirà in classifica e quindi verrà visto da più visitatori, più visitatori lo vedranno e più aumenterà il numero di clienti che prenoterà in base all'effetto Billboard.

Ecco dunque una serie di consigli su come ottimizzare la tua presenza e la correlata visibilità sulle OTA.

### FOTO

**Contatta un fotografo professionista** (specializzato in fotografie per hotel).

Dovrà scattare delle ottime foto della tua struttura (di ogni singolo ambiente) che caricherai poi in alta qualità sulle OTA.

Mi raccomando: foto seducenti e luminose, almeno 50. Le foto devono **emozionare**.

### CONTENUTI

**I contenuti devono invece convincere.**

Evita di scrivere *"stanze ampie e luminose"* oppure *"camere meravigliosamente arredate"*.

Comunica invece **ciò che di unico ha la tua struttura**, qual è stata l'ispirazione per la scelta del design, cosa c'è da vedere nella tua zona.

### PENSA ALLA DESTINAZIONE E NON SOLO ALLE CAMERE

Chi ti cerca non cerca solo un letto. **Descrivi** in maniera entusiasmante il tuo quartiere, scrivi esattamente ciò che il tuo target di riferimento potrà fare e scoprire al suo interno.

### ORA PENSA ALLE CAMERE

Descrivi con esattezza come sono arredate le tue camere e quali servizi sono presenti, inserisci con precisione la superficie, il numero del piano ed il numero massimo di persone che possono occuparla.

### SOGGIORNO MINIMO E POLITICA DI CANCELLAZIONE

Attenzione al minimum stay ed alla politica di cancellazione. Imposta il minimum stay ad una sola notte (a meno che tu non abbia una casa vacanze stagionale) e la cancellazione standard a 7 notti.

### FAMIGLIE CON BAMBINI

Offri i il lettino baby o la culla? Ok, **fallo gratuitamente**. In tal modo:

- riuscirai ad attrarre specifici target (famiglie con bimbi);
- risulterai più competitivo rispetto alla concorrenza.



## Regola 5: il sito web, partiamo dalle basi

Ti sarà ora più agevole comprendere le caratteristiche fondamentali di un sito web votato al turismo ma soprattutto alla **conversione** ed alla **disintermediazione**.

- Il sito web dell'hotel deve essere pensato per vendere, deve dunque **includere al suo interno specifiche Call to Action** che invitino all'azione ed un sistema di booking engine di semplice utilizzo.
- Il sito web ufficiale inoltre deve avere (se non una versione mobile) **un'ottima compatibilità nella visualizzazione tramite tablet e dispositivi mobile**: deve dunque essere responsive.
- Non basta, all'interno del sito, oltre a descrivere le camere e le offerte, è necessario anche **scrivere di territorio e di eventi** (content marketing).
- Le pagine poi devono essere **ottimizzate** al meglio per i motori di ricerca.
- Ricorda di inserire anche un **recapito telefonico chiaro**, presente in ogni pagina e possibilmente posizionato in alto a destra.
- La **navigazione** deve essere **semplice** e il menù di navigazione ben visibile.
- **Non esagerare con il numero di pagine**. Troppe pagine possono solo generare confusione. "Home, Camere, Servizi, Offerte, Gallery, Dove siamo, Contatti" bastano, non serve nulla più.

- La **USP** (Unique Selling Proposition) deve essere **chiara** e il **layout grafico coordinato** ai tuoi obiettivi. Ti rivolgi al mercato Leisure? Dovrai puntare sul relax, le emozioni, la spensieratezza. Se hai invece una struttura Business devi puntare sulla professionalità e sulla velocità (es. fast check-in e check-out).

## ATTENZIONE AI TESTI PRESENTI SU ALTRI PORTALI

I testi del tuo sito web sono presenti anche su altri portali? **Riscrivili subito!**

Spesso per pigrizia può capitare che iscrivendoti ad un portale turistico tu vada ad incollare all'interno di quest'ultimo i testi presenti sul tuo sito web ufficiale. **Errore gravissimo!** I portali turistici (i migliori ovviamente) avendo un numero elevato di pagine ed un aggiornamento più frequente hanno un ranking (valore) maggiore per Google rispetto al tuo sito web e potrebbe capitare che i tuoi testi presenti su tali portali siano ritenuti originali ed i testi presenti sul tuo sito web possano venire invece considerati duplicati.

La conseguenza sarà, se non una penalizzazione del tuo sito web, una eccessiva pigrizia da parte dello spider di Google a scansire il tuo sito web, che equivale in pratica a **poche visite e pessimo posizionamento**.

## CREA IL TUO SITO PENSANDO AGLI OSPITI, NON A GOOGLE

Non esagerare con i testi presenti nella home. La regola è quella dei **3 secondi**.

In tre secondi devi vendere riuscendo ad emozionare.

Attenzione pertanto alle giuste Call to Action. **Non più di una per pagina**. La Call to Action è un invio all'azione ed è di solito inserita in basso alla pagina ed è un **verbo imperativo** (Prenota Ora! Scopri le nostre offerte!).

## ELIMINA GLI ELEMENTI INUTILI

Ci tieni proprio così tanto a mettere il widget di TripAdvisor o il certificato di eccellenza? Non dimenticare che se il visitatore cliccherà sopra uno di questi elementi, non solo andrà via, ma **vedrà la lista dei tuoi potenziali concorrenti**.

Inoltre, se possibile, **fai in modo che il tuo sito riconosca automaticamente la lingua del browser degli utenti**, evitando le antiestetiche bandierine per la scelta della lingua.

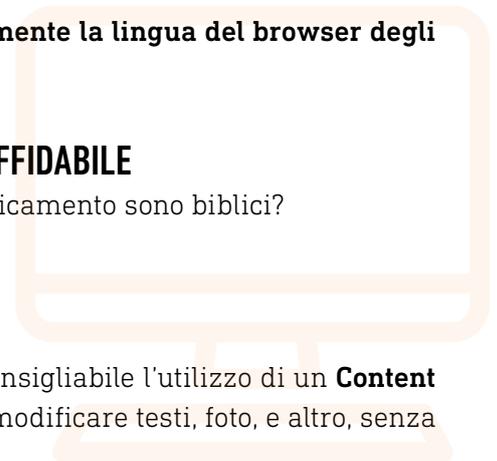
## ED ANCORA SCEGLI UN SERVIZIO DI HOSTING PROFESSIONALE ED AFFIDABILE

Che senso ha avere un sito bello e funzionale se poi i suoi tempi di caricamento sono biblici?

## ED INFINE, IL CMS

Il tuo sito web deve essere **dinamico**, non ci sono alternative.

Per la gestione in totale autonomia dei contenuti presenti sul sito, è consigliabile l'utilizzo di un **Content Management System**, un pannello di controllo, grazie al quale potrai modificare testi, foto, e altro, senza il bisogno di contattare la tua web agency.



## Regola 6: il sito web, facciamo(gli) le ossa

**A volte sono i dettagli a fare la differenza:** piccole dimenticanze possono spesso infatti incidere negativamente sull'usabilità e sulla stessa visibilità di un sito web. Ecco dunque ulteriori suggerimenti per incrementare ulteriormente visite e conversioni del tuo sito web.

- Installa un sistema di reportistica professionale come **Google Analytics** ed inizia a **monitorare visite** ed ulteriori parametri fondamentali (tempo di permanenza, frequenza di rimbalzo, referral, chiavi principali...);
- Crea una pagina *"testimonial"* all'interno della quale inserire le **recensioni dei clienti "felici e soddisfatti"**. Chiedigli se ti autorizzano ad inserire una loro foto: riuscirai in tal modo a distruggere con maggiore semplicità il **"muro della diffidenza"**;
- Hai realizzato un **video** della tua struttura? **Inseriscilo in homepage**;
- Inserisci una pagina delle **FAQ** per aiutare nel modo migliore i visitatori che cercano aiuto;
- Offri la possibilità ai tuoi visitatori di iscriversi ad una **newsletter**;
- Chiedi al tuo webmaster di realizzare una sitemap del sito web;
- Rendi il **logo del sito cliccabile** e **collegalo alla homepage** del sito web;
- Non inserire il nome della tua struttura all'inizio del Title Tag della homepage ma inserisci piuttosto la tua **keyword principale**;
- Il tuo sito web è in Wordpress? Usa il plug-in **Yoast SEO** per ottimizzarlo per i motori di ricerca;
- Offri la possibilità ai tuoi visitatori di **scaricare materiale utile** (guide, eBook sul territorio, audioguide).

### BEST RATE GUARANTEED

Sembra scontato avere il miglior prezzo... **ma sei sicuro di non essere l'unico a sapere che sul sito web ufficiale hai il miglior prezzo?**

Ciò che voglio dire è che **è fondamentale far sapere al tuo potenziale cliente di tale evenienza**, sin da subito.

Inserisci dunque la menzione del miglior prezzo garantito già in homepage, nell'header (parte alta del sito web) e con caratteri di dimensioni maggiori rispetto al testo del corpo pagina.

### SCRIVI CONTENUTI INTERESSANTI PER IL TUO SITO WEB

**Questa è la prima regola.** Puoi puntare su tutte le keyword possibili, ma se i tuoi testi lasciano a desiderare nessun visitatore rimarrà a lungo sul tuo sito web ed i motori di ricerca gli assegneranno un range basso.

### SCRIVI CONTENUTI UNICI

**Personalizza al massimo i tuoi testi.** Realizza contenuti insoliti che non sono presenti su altri siti. Aggiungi frequentemente nuovi contenuti al tuo sito web.

I siti che sono aggiornati di frequente infatti **sono considerati dai motori di ricerca più affidabili** rispetto a siti poco aggiornati.

Fai in modo che il tuo sito sia scritto in un **linguaggio accessibile**.

Più accessibile infatti sarà il tuo sito e più facile sarà per i motori di ricerca scansarlo e leggerne il contenuto.

## USA LA KEYWORD PRINCIPALE (FRASE CHIAVE) NEL TITLE TAG

Il Title Tag è infatti una delle implementazioni più importanti che tu possa fare per il tuo sito. Inserisci la tua chiave principale all'interno di questo tag, **preferibilmente all'inizio**.

## Regola 7: fiducia istantanea e utilizzo corretto dei Testimonial

Alcuni elementi presenti all'interno di un sito web turistico, più di altri, sono in grado di generare una maggiore fiducia nel del visitatore (che non è ancora tuo ospite) e **migliorano sensibilmente i tassi di conversione**.

Ma quali sono gli elementi in grado di aumentare la fiducia dei visitatori in un sito web?

Te ne illustro cinque.

### #1: IL TUO STAFF

Solitamente quando scelgo una struttura ove soggiornare mi lascio condizionare da quelle in cui riesco a visualizzare informazioni e foto dello staff o della proprietà.

È vero, specialmente se è per lavoro devo dormire e nulla più, e non ho necessità di socializzare o farmi nuovi amici: è pur vero però che **mi rassicura sapere che troverò le persone che ho visualizzato nella fase di ricerca e prenotazione**.

Gli ospiti solitamente amano associare la loro idea di soggiorno non con il marchio dell'hotel o della struttura ma piuttosto con le persone che rappresentano quel marchio.

A prescindere dalla dimensione della tua struttura dunque, **cerca di inserire informazioni su di te ed il tuo staff**, le vostre foto, i vostri nomi, le posizioni assunte nell'azienda e qualche piccola curiosità.

Dovrai far capire che sei aperto al dialogo con i tuoi futuri ospiti, pronto e felice di rispondere a qualsiasi dubbio o domanda che potranno avere e che, sul piano personale ed umano, sei pronto a metterti in gioco pur di offrire un ottimo servizio al cliente.

### #2: LE RECENSIONI DI CHI HA SOGGIORNATO PRIMA

Le foto e le informazioni sullo staff di accoglienza non sono gli unici elementi destinati ad aumentare la fiducia di un potenziale cliente nel processo di acquisto: **le recensioni dei precedenti clienti sono un altro elemento fondamentale**.

Non ha senso far uscire gli utenti dal tuo sito web e farli andare su TripAdvisor solo per verificare i tuoi feedback. **Rischi di perdere un potenziale cliente**, che potendo visualizzare altre strutture su TripAdvisor, potrebbe prenotare altrove.

**Inserisci all'interno del sito web le recensioni ed i feedback dei tuoi ospiti per rafforzare il convincimento positivo dei tuoi visitatori.**

Crea ovviamente una specifica pagina ove raccoglierai le testimonianze, ma soprattutto inseriscile (sotto forma di citazione) nelle varie pagine all'interno dei testi, tra un paragrafo e l'altro. **Fai in modo che le recensioni inserite siano a tema con i testi.**

Mi spiego meglio: nella pagina dedicata alle camere, ad esempio, inserisci recensioni che esaltino proprio queste ultime. Nella pagina dedicata alla location invece utilizzerai estratti di recensioni che valorizzeranno la tua comoda ubicazione.

### #3: I TUOI FAN, FOLLOWER E SEGUACI

Non limitarti ad inserire all'interno del sito il classico pulsante sociale di Facebook o di Twitter.

**Inserisci piuttosto dei box**, come ad esempio il *"Facebook Page Like Box"* ove vengono mostrate le foto di tutti i fan.

È uno step molto importante. Facebook ad esempio all'interno del Page Like Box mostra ad un utente gli amici ai quali piace quella pagina. Questo significa che se un visitatore ha degli amici a cui già piace quella pagina, egli si sentirà molto più a suo agio, perché **le persone quando vedono volti familiari si sentono molto più tranquille, soprattutto se si tratta di acquistare o prenotare.**

### #4: MODULI DI CONTATTO E FORM DI PRENOTAZIONE SEMPLICI

A volte mi capita di vedere dei form di contatto veramente di difficile utilizzo.

**Testa con attenzione i tuoi form di contatto**, controlla che non vi siano troppi campi da compilare, che siano indicati i campi obbligatori e quelli facoltativi, che gli stessi siano leggibili e che una volta inserita la richiesta venga spedito al richiedente un messaggio personalizzato.

### #5: FAQ

Grande importanza rivestono infine le FAQ e le sezioni di aiuto sul sito web, che **rendono più facile per i visitatori ottenere risposte ad alcune delle domande più comuni**, in maniera rapida ed autonoma: ciò viene avvertito dai clienti come un buon servizio ed anche in questo caso tale prerogativa trasmetterà indubbiamente maggiore fiducia nei tuoi visitatori.

## Regola 8: attenzione alle tariffe

**È buona norma tenere sempre allineate le tariffe del tuo sito web con quelle dei portali** (regola della Parity Rate). E, anche se non è possibile proporre *"sconti specifici"* sul sito web ufficiale, puoi pensare di effettuare degli upgrade su una determinata camera.

Se ad esempio sulle OTA la camera doppia con vista giardino costa 120 €, puoi proporre nel tuo booking online la stessa tariffa ma per una camera doppia con vista mare.

**Dovrai inoltre garantire degli omaggi per chi prenota dal sito web** (bottiglia di vino in camera) o dei bonus (late check-out ad esempio);

Infine (lo ripeto nuovamente) **ti consiglio di tenere (solo) sul tuo sito web ufficiale una tariffa per la camera con colazione scorporata** (e che potrai eventualmente vendere successivamente).

In tal modo l'utente, mentre starà comparando il tuo sito web ufficiale e quello dell'intermediario, percepirà subito il vantaggio economico nel prenotare da te.

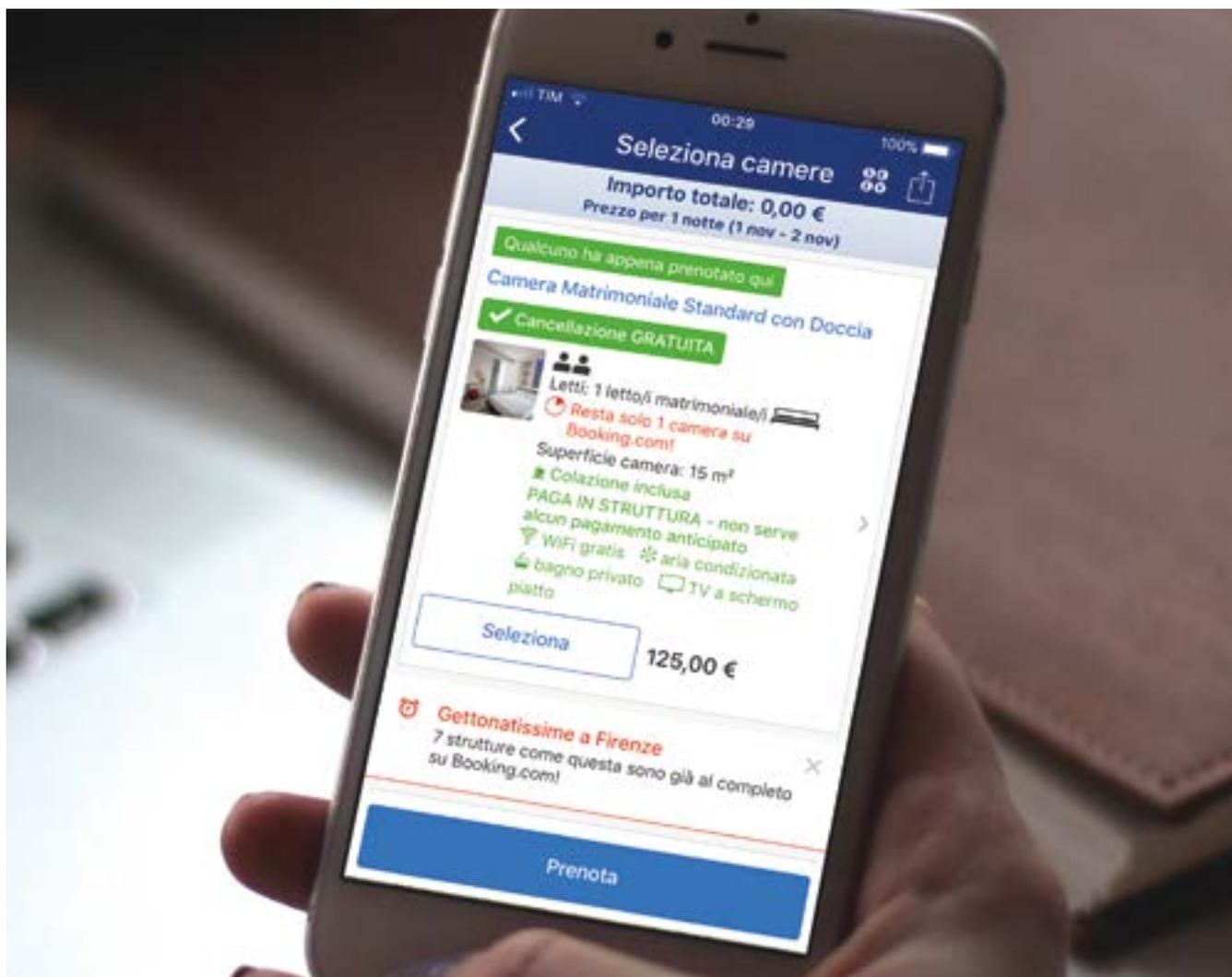
## Regola 9: pacchetti ed offerte

**Nessuna OTA può vietarti di realizzare specifici pacchetti**, anzi, la loro ideazione deve essere proprio parte fondante delle tue strategie di pricing. Puoi ad esempio studiare un *"pacchetto o offerta invernale"* non disponibile sulle OTA.

### Ad esempio...

Se in febbraio il prezzo delle tue camere sulle OTA è di 100 € per notte, potresti studiare un pacchetto di 3 notti a 125 € a notte (dunque 375 € in totale) ma che includa un ticket di 150 € da spendere presso il ristorante e due ingressi di un'ora presso la SPA.

Chi ha la possibilità di rimanere tre notti, sceglierà molto probabilmente l'offerta presente sul sito web ufficiale.



Relativamente agli incentivi potresti poi includere, per chi prenota dal sito web ufficiale, il parcheggio gratuito o una colazione più ricca, o ancora il trasferimento gratuito da e per l'aeroporto.

**Le offerte che inserisci devono essere convincenti, in grado di soddisfare realmente i bisogni dei tuoi potenziali ospiti.** Esse inoltre andrebbero inserite in ogni pagina del sito web e non relegate solo nella pagina a loro dedicata.

### Ulteriore esempio...

Se in una camera darai anche l'uso di un iPad oppure se offrirai delle biciclette comprese nel prezzo, incentiverai le prenotazioni dirette (a discapito di quelle provenienti dalle OTA).

## Regola 10: buoni motivi, benefit ed incentivi

Come ho già ampiamente scritto è importante rispettare la regola della parità tariffaria... e proporre nel sito web ufficiale la stessa camera con la stessa tariffa praticata sulle OTA, **ma con qualche benefit in più**, non vuol dire non rispettarla.

**È importantissimo dare al potenziale ospite una motivazione per farlo prenotare direttamente dal tuo sito web ufficiale.** Cosa meglio di un vantaggio esclusivo?

Potresti ad esempio offrire all'ospite che prenota direttamente il parcheggio gratuito.

La tariffa sarà la stessa pubblicata nei portali ma, grazie al piccolo valore aggiunto, per i tuoi ospiti sarà più allettante prenotare sul tuo sito anziché nei portali.

**Incentivi, Benefit e premi sono le giuste leve da utilizzare proprio per ottenere più prenotazioni dirette.**

Un altro esempio? Potresti offrire il trasferimento gratuito da o per l'aeroporto.

Di esempi potrei fartene davvero tanti; tu però conosci le specificità della tua struttura e del tuo target di riferimento; conseguentemente sai meglio di me cosa può far loro piacere ricevere.

**Il segreto è di offrire qualcosa che abbia un costo basso per te ma un alto valore percepito per il cliente.**

Ed allora, per aiutarti, ecco qualche altro esempio:

- Late check-out (specialmente se ti rivolgi ad un target Leisure);
- Servizio stireria (gratuito per chi prenota direttamente);
- Welcome Drink;
- Upgrade gratuito in camera superior;
- Politica di cancellazione più vantaggiosa;
- Bottiglia di vino in camera;
- Set di cortesia Luxury;
- Colazione in camera.

In conclusione: **è necessario offrire dei plus per incentivare le prenotazioni dirette; dovranno però essere validi ed offrire un concreto vantaggio all'ospite.**



Ti consiglio di far creare nella parte alta del tuo sito web un widget ove vengono sintetizzati i tuoi **“3 o 5 buoni motivi per prenotare direttamente dal sito ufficiale”**.

Il visitatore quando cliccherà su di esso verrà poi reindirizzato ad un'altra pagina ove i tuoi plus verranno meglio specificati ed enfatizzati.



Home

Chi Siamo

Appartamenti

Dove Siamo

Check-in  
10  
Novembre

Check-out  
11  
Novembre

Ospiti  
- 2 +

PRENOTA ORA

Prezzo Totale  
157.90 €

PRENOTA ORA

MIGLIOR PREZZO GARANTITO | PAGA PER...

VISA



# 9



## Revenue & Mercato



di Emiliano Viola

## L'elogio dell'errore.

Nell'**immaginario collettivo** professare, tramandare una materia economica significa complicarsi la vita con numeri, assiomi, indici e dettami che risolvono scientificamente qualsiasi questione davanti cui ci si pone.

Nel caso del "**Revenue Management**" parliamo di una materia che **influenza** sorti di destinazioni, determina profitti e riscrive bilanci di imprese alberghiere (e non) ma che viene diffusa solo grazie all'approfondimento, alla ricerca ed allo sviluppo, alla cultura mediatica, giusta o sbagliata che sia, che sta prendendo piede sul web sfruttando la moda del momento.

Le Università italiane hanno snobbato il **RM** in tutti i piani di studi fino a qualche anno fa, io stesso nei primi anni del 2000 in una facoltà italiana all'avanguardia di Economia del Turismo per anni non ho mai sentito parlare di tecniche di **revenue management alberghiero** (ne tanto meno dell'allora modaiolo **Yield Management**)...come se le camere d'albergo si vendessero da sole.

Ancora oggi che il RM è entrato nei Master e negli Atenei, la sola preoccupazione dei loro "curatori" è trovare un docente decente e non una docente docenza.

L'attività di insegnamento diventa un **copia ed incolla** di interpretazioni già trite e ritrite, lette e discusse, con il risultato scontato che prima o poi il discente reinterpreta e reinventa una disciplina che non ha molti segreti.

Ebbene sì, perchè se oggi chiunque può fare il **consulente** (vedi significato Treccani: "*professionista a cui si ricorre per avere un consiglio, che da pareri*"), in pochi possono essere esperti e di conseguenza studiare sulla base dell'esperienza.

Perchè se il "fare Revenue" viene dall'esperienza, dallo studio, dal numero di esperimenti, certificare un **successo costante** nel breve, nel medio e nel lungo periodo viene dall'analisi regolare degli errori generati.

***Non c'è più spazio per imparare dagli errori degli altri, sbagliare diventa un chiaro segnale di miglioramento.***

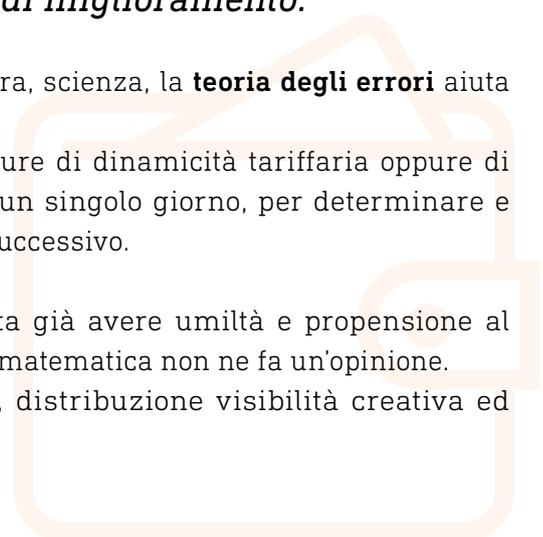
Nella medicina, metrologia, analisi probabilistica, fisica, algebra, scienza, la **teoria degli errori** aiuta a minimizzare gli insuccessi.

Nel RM basta **analizzare gli errori** di tariffa di partenza oppure di dinamicità tariffaria oppure di identificazione della tariffa di equilibrio o di resistenza di un singolo giorno, per determinare e **migliorare il risultato di Revpar** dello stesso giorno dell'anno successivo.

Questo semplifica tutto. Questo cambia tutto, perchè basta già avere umiltà e propensione al cambiamento per avere **una marcia in più** rispetto a chi della matematica non ne fa un'opinione.

Analisi dello storico, tariffa di partenza, tariffa dinamica, distribuzione visibilità creativa ed ottimizzata.

Risultato.



**Ripeti.** Analisi dello storico, tariffa di partenza, tariffa dinamica, distribuzione e visibilità creativa ed ottimizzata. Risultato migliore del precedente.

Ripeti di nuovo. Analisi dello storico, tariffa di partenza, tariffa dinamica, distribuzione e visibilità creativa ed ottimizzata. Risultato ancora migliore del precedente.

**Ripeti, ancora.**

*“Avrò segnato undici volte canestri vincenti sulla sirena, e altre diciassette volte a meno di dieci secondi alla fine, ma nella mia carriera ho sbagliato più di 9.000 tiri. Ho perso quasi 300 partite. Per 36 volte i miei compagni si sono affidati a me per il tiro decisivo e l’ho sbagliato. Ho fallito tante e tante volte nella mia vita. Ed è per questo che alla fine ho vinto tutto.”*

- Michael Jordan

## Chi trova un viaggiatore trova un tesoro / Chi è il viaggiatore

E' iniziata l'epopea "wanderlust", dove l'irresistibile voglia di partire, di spostarsi, di uscire dal comfort ha creato una generazione di dromomaniaci del viaggio.

Da **back-packers** a **flash-packers**. Da turisti o viaggiatori a viaggiatori.

Per capire quale sarà il cliente che ci troveremo a gestire alle nostre reception, bisogna partire dall'essenza delle motivazioni del loro viaggio:

- **Push factor:** la spinta a staccare la spina dalla vita quotidiana; il compromesso è la scelta di vivere passivamente il viaggio;
- **Pull factor:** l'attrazione verso la destinazione con i suoi usi e costumi; la volontà di vivere un'esperienza attiva nel luogo scelto.

Battista, il viaggiatore, nasce da queste esigenze per affinarsi attraverso i suoi comportamenti di acquisto e di ingaggio con l'attività ricettiva che si realizza in quattro passaggi.

## Chi trova un viaggiatore trova un tesoro / 1: la booking window

I motivi per cui una vendita si **materializza** possono e devono essere molteplici, ahimè nulla è più importante dei contesti e dei tempi in cui essa si realizza.

Nel Revenue Management, quello sperimentato ed evoluto dal **Franco Grasso Revenue Team**, prende sempre più importanza la velocità con la quale entrano le prenotazioni in una singola data.

Nulla di più **semplice a parole**, ma incredibilmente complicato **interpretare** il messaggio di un flusso di prenotazioni in entrata che con sufficiente, o meno, velocità si concretizza costantemente in quel tanto agoniato momento in cui domanda ed offerta **si incontrano**.

Ecco perchè **monitorare** la finestra di prenotazione, in gergo chiamata **booking window**, diviene strumento fondamentale per approfondire un comportamento di acquisto del nostro VIAGGISTA considerabilmente importante: l'**anticipo** con il quale tende a prenotare la sua camera su determinati mesi, periodi evento, giorni, addirittura ora sul giorno stesso.

Fino a qualche tempo fa l'albergatore si settava il **countdown** in funzione della sua memoria storica,

del portafogli dei suoi clienti abituali, del meteo o dell'andamento delle temperature; poi col passare del tempo si è cominciato a contare sull'alta stagione i giorni di anticipo con cui si chiudevano le vendite. Chi è stato più attento e pignolo ha anche contato i famosi **rifiuti per occupazione** così da farsi una ragione sulle **occasioni perse** per vendere ad una tariffa superiore ed avere consapevolezza di poter **osare** l'anno successivo, a condizioni simili, non facendo prevalere la tradizionale "paura di non vendere".

### *Anche questo è stato REVENUE.*

Oggi attraversiamo un'epoca in cui tutte le **informazioni** sono più facilmente reperibili e grazie alle tecnologie di **OTA** e **Channel Manager**, possiamo assecondare perfettamente i tempi ed i comportamenti di acquisto del mercato.

Basta aprire quotidianamente l'**extranet** della tua OTA per capire in quale mese c'è una maggiore **reattività** da parte delle tariffe che avete esposto, addirittura con il channel manager eed un altro strumento di cui parleremo nelle prossime "puntate", il CRM, si può anche **studiare il percorso** di prenotazione fino al cosiddetto device dal quale essa ci è arrivata.

Quest'ultimo rappresenta l'**ecosistema** in cui il viaggiatore si è mosso per studiare, selezionare, scegliere e prenotare la propria vacanza.

Ed in questo senso non si può non parlare della ormai recente prevalenza delle prenotazioni provenienti dai device **mobile** sulle prenotazioni **desktop**.

Sì, perchè oggi **prenotare** una camera attraverso l'app di un sito di hotel o di OTA è addirittura diventato **così facile** da rischiare il crash di operazioni contemporanee avvenute in giorni chiave.

Alcune APP di OTA devono necessariamente essere aggiornate perchè non supportano più la velocità di operazione richiesta.

### **Non bastano più 5, 4 click per prenotare... oggi 3 sono già troppi!**

Questo apre 1000 discussioni sulla qualità attuale dell'**offerta di vendita** di molte strutture alberghiere (esuberanza di tipologie di camera, condizioni di vendita restrittive, promozioni ed offerte che insinuano dubbi, ecc.), che oggi si trovano inspiegabilmente a mettere pezzetti su pezzetti su perdite di fatturato senza capire che le parole chiave rimarranno sempre due: **chiarezza** e **semplicità**.

Per spiegare con un esempio classico questo tecnicismo, basta studiare l'incidenza delle **prenotazioni mobile** sulle prenotazioni desktop:

- Se le prime prevalgono sulle seconde, il tuo contesto geografico ed il tuo posizionamento online ti permette di lavorare con booking window molto strette (da 0 a 15gg di anticipo). Questo significa che puoi **osare** molto con le tariffe negli ultimi giorni, quando domanda ed offerta si incontrano tradizionalmente con propensioni alla spesa maggiori;
- Viceversa il desktop prevale sul mobile: significa che dovrai lavorare molto bene con largo anticipo e di conseguenza sarà molto importante lavorare su finestre di prenotazione **molto larghe** (dai 20gg in su) per far incontrare domanda ed offerta a propensioni alla spesa maggiori anche in "tempi non sospetti".

Molto importante inoltre è anche rendere produttiva la **convivenza** tra turismo **offline** di tour operator

ed agenzie di viaggio e turismo on line di sito ed OTA.

Tradizionalmente gli **allotment** di grandi stakeholder che lavorano a tariffe **FIT** si materializzano con 60/90 giorni di anticipo nel 75% del pacchetto di vendita totale; questo significa che, se il mio cliente proveniente dai canali online si muove statisticamente con un **anticipo** dai 30gg fino al giorno stesso, allora posso addirittura far coincidere con serenità le due differenti strategie tariffarie seppur abbiano natura differente (tariffa statica vs tariffa dinamica).

La morale, quindi, è: **asseconda** i tempi di prenotazione suggeriti dal mercato ed il tuo revenue si svilupperà con **equilibrio** e **regolarità** per molti molti molti anni... almeno finquando sarà possibile prenotare con la sola forza del pensiero!!!

### Chi trova un viaggiatore trova un tesoro / 2: la brand reputation

Se fai revenue e non ti basta il risultato, devi cominciare a farti una ragione che *"ogni viaggiatore ha i suoi comportamenti"*; ecco l'aspetto più caro e sadico per l'albergatore: la **recensione**.

Essa apre al Viaggiatore l'aspettativa sul suo soggiorno, la quale è ben riflessa nel numerino del **punteggio** che rappresenta l'hotel, ma diventa "spada di Damocle" per chi ospita.

Ebbene sì, perchè, nell'immaginario collettivo di chi ospita, il Viaggiatore/recensore è divenuto colui che determina **le sorti** (per lo più negative) della struttura...

Nello specifico il Viaggiatore/recensore **si trasforma** in architetto, interior designer, idraulico, geometra, esperto di imbottiture di materassi, tecnico del suono e di porte tagliafuoco... quando la camera è piccola, manca l'insonorizzazione, si dorme male o il piatto doccia scola lentamente.

Poi **diventa** mystery guest per la guida Michelin, breakfast supervisor, operation manager per i check in/out e ritiene che il servizio in camera non sia all'altezza di quello quotidiano e casalingo della moglie coadiuvata dal cane che raccoglie il quotidiano lanciato dalla giornalaia in bicicletta sull'uscio della porta di casa.

Inoltre **accusa** l'hotel di essere posizionato male rispetto alla vista sul mare, che i parcheggi del comune in cui è stato costruito costano troppo e che la difficoltà per raggiungerlo è inversamente proporzionale alla facilità con cui è prenotabile on line.

Bene, questa è l'eterna **sofferenza** dell'albergatore nei confronti di chi scrive sprazzi della sua esperienza di viaggio cristallizzandola su una delle numerose vetrine on line... mica come *"i miei vecchi clienti abituali che con il passaparola riempivano il mio hotel... anni fa e continuano a farmi venire i loro nipoti!"*

NB: peccato che non ci sia **accorga** che per loro si è passati direttamente a divenire casa di riposo piuttosto che un albergo.

La verità, da questo **disegno fumettato** dal cliente abituale al viaggiatore, è che oggi l'opportunità di essere "al passo con i tempi che corrono" è sotto gli occhi di tutti, del cliente finale e dell'albergatore.

Dai 3 stereotipi del Viaggiatore si evince una sintetica e facile lista delle **problematiche** che il Revenue

Team identifica periodicamente per condividerli con il cliente:

- Problematiche strutturali;
- Problematiche di servizio;
- Problematiche di location.

Ognuna di loro ha **priorità** di risoluzione, di investimento e di gestione. Senza alcun dubbio le note dolenti maggiori per il Viaggista vengono dalle disfunzioni di **servizio** (NB: dal punteggio delle OTA: staff, colazione, pulizia), per fortuna sono le problematiche **risolvibili** più velocemente e dalle quali bisogna prescindere e le contestazione devo esser gestite offrendo sempre una nuova e migliore opportunità per un nuovo soggiorno, magari scontato.

Difficoltoso, ma non impossibile, sarebbe risolvere una **pecca strutturale** (NB: dal punteggio delle OTA: comfort e struttura): questa **va gestita** assieme al cliente offrendogli, in caso di lamentela, la **soluzione** più immediata possibile (upgrade, servizi inclusi, sconti, ecc.) e, tradizionalmente, per la risoluzione si aspetta un momento di consuntivo economico per gestire l'investimento.

Ovvio è che se fai revenue puoi **disciplinare** e **programmare** gli investimenti in funzione dell'incremento costante dei ricavi.

Impossibile sarebbe arrivare a risoluzione quando si parla di disservizi generati dalla **location** (NB: dal punteggio delle OTA: location); in questo caso è molto importante avere una **trasparenza assoluta** di immagini e contenuti sui canali di vendita ed avere una comunicazione prorompente e dettagliata di pregi e difetti della location sui canali on line, soprattutto social network. Utopia sarebbe riposizionare l'hotel o rendere il territorio in cui ci geolocalizziamo rispondente alle dinamiche di mercato. Anche se grazie all'esperienza degli ultimi anni con le **Unità Territoriali Revenue** generate (vedi **Grado**) siamo riusciti a rendere i nostri risultati abbastanza ecumenici da condizionare investimenti delle amministrazioni pubbliche.

#### Preghiera dell'albergatore turbato dalla sua Booking Experience

Leggi le recensioni, ma mai più di una volta.

Leggi (soprattutto) le recensioni delle OTA, perlomeno sei sicuro che il cliente sia stato nel tuo hotel.

Leggi (soprattutto) con attenzione le ultime, ma non andare oltre la terza pagina, il Viaggista non lo fa.

Ascolta l'invocazione del Viaggista e risolvi immediatamente le problematiche di servizio.

Rispondi alla recensione anche quando essa è positiva.

Porgi l'altra guancia ed offri una nuova e migliore possibilità a chi parla male di te.

Sii sempre trasparente nell'offerta del tuo hotel, non alzare mai le aspettative.

Qualità e prezzo, che sia sempre il più alto dei micro punteggi delle recensioni ed avrai lunga vita...revenue!

Perchè **seguire** l'andamento della propria **brand reputation** significa fare il punto sul "pensare da Viaggista", ovvero guardare il proprio hotel con gli occhi del mercato.

## Chi trova un viaggiatore trova un tesoro / 3: CRM

Ora muoviamo la nuova **leva** dell'impresa alberghiera "market oriented": il **CRM**.

Dal suono moderno ed inglese "Customer Relationship Management", all'italiana vecchia e romantica "Gestione delle relazioni con i clienti" passano anni di storia dell'ospitalità, manuali di accoglienza, procedure scolpite nel marmo finalizzate ad un unico obiettivo: la fidelizzazione del cliente come leva unica per **salvaguardare** i nostri hotels.

La consapevolezza di un revenue manager, ormai è noto, passa da innumerevoli informazioni che **consolidano la strategia** di prezzo e distribuzione; lavorata in costante equilibrio tra statistica ed interpretazione.

In questo spettro di **informazioni** e nell'attuale **contesto** sociale e globale, diventa sempre più complicato fidelizzare un cliente ad un **brand**, figuriamoci ad un hotel ed alla sua "supposta" qualità del servizio. Questo basta per non rendere affatto indispensabile questo obiettivo, ma aiuta a perfezionare ed allungare le **performance** di un revenue manager con obiettivi sempre più a medio periodo.

Visto che, in questo mercato, a lungo periodo è certo solo che si continuerà a consumare ancora troppi litri di Coca Cola ogni anno.

### *Cosa si deve fare, quindi, per rimanere allineato al mercato?*

#### **Studiare i comportamenti dei miei consumat(t)ori.**

Pochi anni sono passati da quando hotel in crisi a Las Vegas hanno cominciato a vendere camere per intere giornate a **zero \$** cercando nel **cross-selling** del "giocatore incallito di slot-machine" la loro salvezza; ancor meno anni sono passati da quando realtà come Tripadvisor, Holidaycheck, Trivago & Co. sono entrate a gamba tesa nella quotidianità dell'albergatore per **anticipare** le esigenze del mercato suggerendo correttivi ed iniziative da adottare.

#### **Proprio così, siamo nell'era di un CRM collaborativo.**

Dove statistiche di profiliazione delle OTA, sentiment dei social network, forum e blog, chat, email newsletter, punteggio e semantica delle recensioni trasmettono informazioni affidabili e contribuiscono tutt'insieme a dare una **chiave di lettura** pressochè certa su come va gestito un cliente in funzione delle sue necessità, delle sue abitudini, della sua propensione al viaggio.

Proviamo a rispettare queste **5 regole** per monetizzare la gestione del cliente e fidelizzare il cliente migliore:

- 1- Conciergerie preventiva:** il guest cycle ormai si è arricchito con l'assistenza preventiva al cliente in fase di prenotazione. Anticipare le esigenze ti aiuta a non gestire reclami e problematiche al banco;
- 2- Profilare i clienti e creare un database:** avere una lista aggiornata dei clienti con indirizzi email, profilazione canale di vendita, nazione, segmento clientela e caratteristiche e personali (tag). Ci tornerà utile per ogni tipo di comunicazione ecumenica o diretta al segmento rappresentativo del cliente;

- 3- **Raccogliere le recensioni:** profilare per tag personali e propensione alla spesa. Non dimenticare di attuare la “preghiera dell'albergatore turbato dalla sua Booking Experience” (vedi puntata precedente sul viaggiatore);
- 4- **Integrazione tra i processi aziendali:** una rete di informazioni con una strategia CRM non può non essere capillare. Tutti i reparti, tutti i dipendenti, devono porre al centro dell'attenzione il cliente seguire le indicazioni di chi monitora le relazioni con esso;
- 5- **Fidelizzare soprattutto i clienti piu' importanti:** per storico di produzione, per numero di roomnight assicurate, perchè opinion leader su un numero elevato di altri clienti.

A proposito, anche se hai comprato un software di gestione con un data base performante, anche se hai un channel manager con modulo CRM, anche se fai revenue management e leggi costantemente tutte le recensioni e le statistiche maturate... quando hai un viaggiatore dinnanzi a te non dimenticare una cosa: **ASCOLTALO!**

### Chi trova un viaggiatore trova un tesoro / 4: Revenue e Territorio

Lo abbiamo già scritto: il viaggiatore si muove con **tranquillità** (anche fuori stagione) e per lui non fa tanta differenza se il suo spostamento sia verso location amene o popolari... l'importante è spendere il proprio **tempo libero**, la propria vacanza, la propria esperienza di viaggio in un luogo divenuto **brand** (nell'accezione geografica del termine).

La quarta “puntata” del revenue-romanzo “chi trova un viaggiatore, trova un tesoro” pone **domande** semplici e **risposte** ambiziose all'albergatore.

#### Qual è la propria destinazione di riferimento?

#### Come commercializzare la propria struttura sulla destinazione stessa?

Con la prima domanda è necessario fare il paio con **cosa** hanno cercato viaggiatori stranieri sul nostro territorio menzionati in grandi opere.

Il viaggiatore **Goethe** nel '700 ispirava il suo Grand Tour alla classicità, quello di Edward **Lear** nell'800 cercava l'Italia negli italiani, il grande cinema italiano degli anni '60 attraverso la **Dolce Vita** mitizza le abitudini mondane, oggi il cliente straniero che ci conosce **attraverso i media** attuali è attratto dal **“Belpaese”** minore.

Cerca un'Italia **autentica**, fatta di paesi diroccati, alberghi diffusi, tradizioni locali per cercare l'archetipo della **Grande Italia** osannata dagli artisti. Questo “patrimonio minore” si è reso visibile grazie al processo di **“delocalizzazione”** in atto sul **web** e più specificatamente attraverso i propri **canali di vendita**; i quali sottendono nei motori di ricerca sempre più spesso una o più micro-destinazioni (città, paese o provincia) ad una macro-destinazione di riferimento.

Ad un brand geografico, appunto.

Così impazza la **rincorsa** da parte degli hotels a scalare posizioni di **ranking** sulla macro destinazione per essere **maggiormente visibili**; così la locanda di campagna può realizzare il sogno di esser ugualmente visibile e popolare proprio come al 4 stelle al centro storico di una città d'arte; così l'albergatore **ricolloc**a la propria struttura sulla destinazione di riferimento al brand popolare e popolano che ricerca il viaggiatore.

La risposta alla seconda domanda è la **conseguenza logica** della prima.

Commercializzarsi attraverso la propria "nuova" destinazione di riferimento significa intermediare con il territorio attraverso le proprie **eccellenze**.

Nell'epoca dell'**e-commerce** non si può non prescindere dal rendere il viaggiatore indipendente a costruirsi un pacchetto di viaggio a proprio **piacimento** in maniera dinamica e personalizzata.

In mancanza di un sito di destinazione (DMS, Destination Management System), cosa già rara in Italia, sarà il sito dell'hotel a rendersi "tour operator" del proprio territorio.

Il **futuro** passa da qui, cercare di abbattere tutte le resistenze burocratiche ed amministrative che non hanno permesso sin'ora ai Booking Engine dei siti degli hotel di vendere lo skipass del comprensorio, di riservare un ombrellone per il singolo giorno, di prenotare il wine-tasting nella cantina preferita. Oggi è necessario innescare l'**effetto domino** per cui un hotel può rendere anche un'attività di servizi dinamica, quello che noi del **Franco Grasso Revenue Team** chiamiamo "**Open Revenue**".

Viatico per un revenue di destinazione, che curiamo già in alcune destinazioni. Questo permetterà agli operatori di tornare a **conoscere** il proprio territorio più di quanto il mercato/viaggiatore stesso ne sappia ora; permetterà agli imprenditori di prendere le **redini** della destinazione e decidere le sorti del territorio più di ogni amministrazione o istituzione; permetterà all'intero comparto alberghiero di **aprire** le porte di una destinazione senza esser soggiogati da grandi operatori internazionali e a vettori aerei.

Non accomodatevi, buon viaggio!



TIM

12:15

100%



# keesy

My time, your time



# 10

A stylized, light orange house icon with a gabled roof, a chimney, and a window with a cross pattern. It is set against a background of two concentric, light grey arcs that resemble a rainbow or signal waves.

## La rivoluzione del self check-in: Keesy



di Patrizio Donnini

## Un breve quadro generale

# Le tecnologie di automazione e l'espansione dei sistemi di self service in tutti i settori

dalla ricerca GFK Eurisko

L'utilizzo di **sistemi automatici** in tanti settori di mercato (dalla grande distribuzione, alle banche, al trasporto aereo) è un **fenomeno consolidato su scala globale**.

Esattamente 10 anni fa, nel 2007, durante la Self Service Universe Executive Conference, organizzata dalla NCR (National Cash Register) storica corporation tecnologica americana fondata nel 1884, il Ceo Bill Nuti definiva la diffusione dei sistemi di self service nel settore dei servizi una **"rivoluzione inarrestabile"**, affermando che internet e il mobile avrebbero rappresentato il Tipping Point (ovvero il punto di esplosione, il momento in cui un prodotto, una tecnologia esplode e comincia a contagiare grandi masse di persone, grandi abbastanza da far sì che quel prodotto si diffonda in maniera spontanea e autonoma) per lo sviluppo delle tecnologie di self service.

Oggi è sotto gli occhi di tutti come i sistemi di self service siano una parte estremamente rilevante dell'economia. **Basti pensare solo a quante operazioni si compiono quotidianamente utilizzando questo tipo di tecnologia:** da quelle più semplici come l'acquisto dei biglietti del treno, fino ad operazioni più delicate come quelle bancarie. Aeroporti, stazioni, uffici postali, shopping center, banche e persino ospedali: le tecnologie di automazione sono pressoché ovunque.

Il visitatore quando cliccherà su di esso verrà poi reindirizzato ad un'altra pagina ove i tuoi plus verranno meglio specificati ed enfatizzati.

## LA CENTRALITÀ DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

Senza voler fare un'analisi delle dinamiche, economiche e non solo, che stanno alla base dell'espansione delle tecnologie di automazione nel mercato dei servizi, è giusto sottolineare **due punti chiave**, che sono fondamentali anche per il settore dell'ospitalità:

- **La centralità del consumatore nel determinare i servizi e i prodotti nel mercato globalizzato:** Sono i consumatori/clienti che controllano la domanda e lo fanno proprio attraverso strumenti e servizi di self service.
- **La necessità di non sprecare tempo:** in un mondo sempre connesso e veloce la capacità di far risparmiare tempo ai consumatori diventa un fattore determinante per il successo di un servizio.

Possiamo dire che l'affermazione dei sistemi di automazione è stata guidata principalmente e in modo diretto dall'orientamento dei consumatori: la **"Customer Experience"** è uno dei driver principali di questo sviluppo.

## L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEL TURISMO: CAMBIA IL MODO DI VIAGGIARE

Nel mondo del turismo la tecnologia sta evolvendo a grande velocità. Si pensi a tutte le interazioni con i clienti che sono già sostituite con operazioni di self scan, self check-in e transazioni online, oppure a come sta cambiando il modo di viaggiare: **il viaggiatore di oggi vuole avere in ogni momento completa disponibilità del proprio viaggio**. Questo si identifica con una serie di innovazioni, gran parte delle quali passano per l'utilizzo di tecnologie di automazione.

Un processo di evoluzione continua, con nuovi servizi e sviluppi che si moltiplicano: proprio qualche mese fa è stato presentato **Kate**, il totem intelligente di Sita per il check-in negli aeroporti. Kate combinando l'utilizzo della geo-localizzazione con l'incrocio delle informazioni sui voli e sui flussi di passeggeri, riesce ad identificare le aree in cui l'afflusso di passeggeri è maggiore e le raggiunge, andando letteralmente incontro ai viaggiatori per facilitarli le operazioni di registrazione prima dell'imbarco riducendo le code.

## E CAMBIA L'ACCOGLIENZA

Le nuove tecnologie stanno rivoluzionando il rapporto con l'ospite in ogni area dell'attività ricettiva, **cambiando radicalmente il lavoro di chi accoglie**, sia nel settore alberghiero che in quello extralberghiero: lo smartphone, la Geo Technology, i Social Media, i nuovi sistemi di CRM (Customer Relationship Management), fino all'automazione delle procedure di check-in.

Negli hotel questo nuovo corso è già presente: si cambia il modo di accogliere gli ospiti per offrire maggiore flessibilità e servizi su misura per le esigenze dei clienti. Così il check-in tradizionale lascia il posto a nuove formule: Gli hotel **CitizenM** sono stati tra i primi a sperimentare anche in Europa il **"kiosk"**, un totem intuitivo e facile da usare per il self check-in. L'ospite si interfaccia con il kiosk che lo indirizza nella sua stanza. In caso di necessità gli ospiti possono rivolgersi all'assistente di sala.

La catena scandinava **Nordic Choice Hotels** ha fatto del check-in veloce **uno dei suoi punti di forza principali**: all'arrivo l'ospite trova una serie di postazioni dotate di touch screen con cui interfacciarsi in autonomia per inserire i suoi dati e quelli della prenotazione e, se ne ha bisogno, può contattare un operatore tramite postazioni speciali che prevedono cuffie e microfono. Il personale in struttura è comunque disponibile per far fronte a particolari necessità.

In Italia proprio quest'anno la catena **AccorHotels** ha adottato il check-in online e il fast check-out, il servizio che permette a tutti gli ospiti di risparmiare tempo al momento della partenza. Tra i vantaggi: **evitare la coda nei momenti di maggiore affluenza al desk, ricevere in anticipo il conto via mail, poter effettuare un pagamento automatico**.

Ma non è solo il check-in che beneficia delle nuove tecnologie di automazione: lo **Yotel** di New York offre un **sistema di deposito bagagli completamente automatizzato**. L'ospite consegna le valigie ad un apposito sportello, un robot le preleva e le inserisce in un box riservato: un deposito self service disponibile giorno e notte così da rendere gli ospiti liberi di gestirsi in totale autonomia senza doversi preoccupare di ritirare i bagagli ad orari stabiliti.

Questi sono solo alcuni esempi di come i sistemi di automazione stiano trasformando il modo di viaggiare: **il tempo è prezioso, ognuno vuole gestirlo in piena autonomia e libertà e la tecnologia ci aiuta a farlo**.

In nessuno dei casi citati si parla però di una tecnologia che sostituisce completamente il lavoro umano, bensì si tratta di un supporto che permette di offrire soluzioni differenziate, che si adattano ai bisogni dei clienti.

## IL SELF CHECK-IN PER LE STRUTTURE EXTRALBERGHIERE

Nel nostro Paese le strutture extralberghiere si stanno avvicinando al self check-in con più cautela rispetto agli hotel.

Ciò dipende essenzialmente da ragioni di tipo culturale: **nell'immaginario comune italiano può sembrare una cosa inusuale sostituire il tradizionale check-in, mentre all'estero è una realtà già consolidata.** E il valore di questo tipo di servizio è ormai riconosciuto, tanto che Airbnb ha implementato anche per il mercato italiano l'opzione di self check-in per appartamenti, che consente all'ospite di poter fare il check-in 24 ore su 24, come requisito necessario per potersi rivolgere alla clientela business che prenota attraverso il portale.

Dunque per Airbnb il check-in H24 e la flessibilità che ne deriva per gli ospiti **è un valore aggiunto.** Un valore aggiunto che non è riconosciuto solo dalla clientela business, ma anche da chi viaggia per altri motivi. Questa è una "scoperta" fatta con l'aiuto di GFK Eurisko, multinazionale leader in Europa e nel mondo nelle ricerche di mercato, che ci offre una visione reale dei bisogni e delle aspettative degli italiani che viaggiano, con particolare riferimento all'utilizzo di strutture extralberghiere.

Alcune evidenze emerse dalla ricerca di mercato condotta da GFK Eurisko per Keesy su sono state davvero sorprendenti...

**Sono i viaggiatori stessi a comunicare il loro bisogno di flessibilità:** il 77% degli intervistati ha dichiarato di cercarla come requisito fondamentale in vacanza. Un bisogno che spesso si scontra con i limiti temporali ed organizzativi che il check-in evoca, evidenziati nel cloud composto dalle parole che gli intervistati hanno associato con maggiore frequenza al check-in.

Se si considera poi nello specifico l'esperienza extralberghiera, l'indagine rivela che orari predefiniti per il check-in rappresentano una difficoltà che complica almeno un po' la vita di chi sceglie questo tipo di strutture ricettive, tanto da portare una fetta importante degli utenti a richiedere la possibilità di fare check-in fuori dalla fascia oraria 13-20.



## Orari predefiniti per il Check-in

Complicano almeno un po' la vita degli utenti dell'extralberghiero.



*“In vacanza cerco più di tutto flessibilità negli orari”*

In questa affermazione si riconosce il 77% degli intervistati

## Su 100 Check-in...

Il 38% è stato richiesto fuori fascia oraria 13-20.



Questo bisogno di flessibilità degli ospiti è qualcosa con cui chi si occupa di ospitalità extralberghiera deve misurarsi: **ogni host sa che bisogna essere flessibili e disponibili in termini di orari, ma questo aspetto rende particolarmente problematica a volte la gestione dell'arrivo/partenza degli ospiti, anche perché bisogna fare i conti con contrattempi e ritardi**: è una situazione comune quella di dover attendere, magari per ore, un ospite che non arriva per il ritardo di un treno o un aereo.

E questo vale sia per chi affitta un appartamento come attività complementare al lavoro (come nel caso di una famiglia che ha un immobile e si dedica all'home sharing per ottimizzare le entrate economiche) sia per chi lo fa in maniera più strutturata, potendo contare anche su dei collaboratori.

Ogni host vuole gestire al meglio la sua attività e spesso gli capita di dover scegliere se sacrificare il suo tempo per essere sempre disponibile, oppure rinunciare a massimizzare le entrate del suo appartamento. Il self check-in può essere la strada giusta per offrire agli operatori dell'extralberghiero una soluzione efficace.

Con questo presupposto abbiamo ideato **Keesy**, un servizio di check-in e check-out completamente automatizzato e disponibile 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno che rende più semplice affittare un appartamento per brevi periodi o gestire Bed&Breakfast, residence e affittacamere.

## Cos'è Keesy



Keesy nasce da un'esperienza diretta come host a Firenze e, quindi, **da una conoscenza diretta di quale sia il reale impegno che richiede la gestione di strutture extralberghiere**. Fare il check-in e il check-out non vuol dire solo doversi occupare della consegna e del ritiro delle chiavi ma di una serie di attività come la raccolta dei documenti degli ospiti, l'invio per la registrazione in questura, la riscossione della tassa di soggiorno e l'invio al Comune: **tutte incombenze che richiedono organizzazione e tempo**.

E poi c'è il **tempo dell'ospite**, che cerca un servizio flessibile e adatto alle proprie esigenze.

La soluzione che Keesy offre è semplice e innovativa al tempo stesso:

- il proprietario prenota il servizio direttamente online, attraverso l'applicazione o il sito e affida a Keesy le chiavi o il codice d'accesso della propria struttura.
- L'ospite riceve via mail o SMS tutte le informazioni di cui ha bisogno per fare il check-in o il check-out presso uno dei Keesy Point, dove trova un monitor a disposizione per inserire i suoi dati, scansionare i documenti, pagare la tassa di soggiorno e il costo del soggiorno ed è attivo un servizio di assistenza H24 che può contattare per qualunque evenienza.
- Oppure può fare il check-in direttamente online nel momento che preferisce.

### SELF CHECK-IN AL KEESY POINT

Su richiesta dell'host Keesy può occuparsi anche di inviare i documenti in Questura e la tassa di soggiorno al Comune. **In questo modo si semplifica la vita dell'host e si migliora l'esperienza dell'ospite**, che nei Keesy Point trova anche una serie di servizi dedicati a lui: il Wi-Fi gratuito, la colonnina ricarica cellulare e soprattutto un deposito bagagli disponibile H24 e riservato ai clienti Keesy.

**Host e guest vivono con serenità tutte le fasi dell'accoglienza senza rinunciare al proprio tempo e sono liberi di scegliere il momento migliore per incontrarsi**. E questo è un elemento che va sottolineato: il self check-in di Keesy non sostituisce l'host, ma lo supporta e lo aiuta a gestire al meglio

l'accoglienza. Il rapporto con il guest non viene annullato, ma migliora anche grazie a nuovi strumenti come la KeesyApp, che è una componente fondamentale del servizio.

Per **host** e **gestori** l'applicazione è un vero e proprio **gestionale da tasca** per organizzare le attività dei propri ospiti mantenendosi in contatto, grazie ai messaggi personalizzati e alle notifiche che aggiornano in tempo reale sul check-in. Per gli **ospiti** è una **guida completa** sull'alloggio, i consigli per visitare la città e la chat dedicata con l'host.

## SUPERARE I DUBBI DEGLI HOST: IL SELF CHECK-IN FUNZIONA

Realizzare il sistema di check-in completamente automatizzato di Keesy in tempi molto brevi è stata una vera e propria sfida: l'idea è arrivata ad ottobre 2016, a maggio 2017 il primo Keesy Point era attivo presso la stazione di Firenze Santa Maria Novella.

Davanti ad una novità che cambia completamente il mondo di fare accoglienza sapevamo di dover fare i conti con i dubbi e la diffidenza iniziale di una parte degli operatori dell'extralberghiero nei confronti del self check-in, ma eravamo convinti che provando il servizio gli host ne avrebbero compreso pienamente i vantaggi.

**Oggi sono loro stessi, insieme a loro ospiti, a raccontare l'esperienza positiva con il self check-in** e queste parole sono la prova migliore che davvero il self check-in è la strada giusta, quella che permette di rendere più liberi gli host e più soddisfatti gli ospiti:

Ieri ho fatto il mio primo check in con Keesy. Clienti americane entusiaste ed io con loro. Acquisterò 'pacchetto' troppo comodo per esigenze di replacement in caso di impossibilità di presenza di noi host. Voglio condividere il commento dei miei guest: "Check in went wonderfully. Thank you so much."

### Cristina - Host

Alcuni dei miei clienti scelgono il self check-in perché vogliono effettuare un arrivo privato, easy, veloce o con orari flessibili. Keesy funziona perfettamente! Grazie!

### Diana - Host

Ho sperimentato Keesy per due check-in notturni. Eccezionale. Un grazie speciale ai ragazzi del team che sono stati estremamente disponibili e hanno aiutato con cortesia e professionalità i miei ospiti in fase di registrazione! Nonostante le mie remore iniziali gli ospiti sono rimasti veramente soddisfatti..

### Margherita - Host

The check-in process via the Keesy Point was very easy and a great feature to the home!

### John - Guest

Trovi tutte le testimonianze sul sito [www.keesy.com](http://www.keesy.com)







## Giudizi 100% verificati

Ospiti veri, soggiorni veri, opinioni vere. [Leggi di più](#)

# 9,7

**Eccezionale**  
410 recensioni

Eccellente: 9+

Buono: 7-9

OK: 5-7

Scarso: 3-5

Pessimo: 1-3

Pulizia

Comfort

Posizione

Servizi

Staff

Rapporto qualità-prezzo

WiFi gratuito

378

31

1

0

0

0

0

9,9

9,8

9,8

9,6

9,9

9,3

9,6

Vedi giudizi lasciati da: **Tutti gli ospiti**

Mostra giudizi in:



italiano  
45 giudizi



inglese  
119 giudizi



tedesco  
28 giudizi



Ordina per: **Consigliate**

Scegli per quali argomenti vuoi filtrare le recensioni

Staff

Colazione

Servizi

Parcheggio e trasporti

Atmosfera

Vista e dintorni

Posizione

Pulizia

Spaziosità

Bagno

Tranquillità

Cibo e bevande

Letti

Servizi in camera

Prezzo

## Recensione di un Reporter di Viaggio

I Reporter di Viaggio sono ospiti proprio come te, che lasciano recensioni precise e ricche di informazioni.

10

«Bellissimo B&B con vista stupenda»

26 giugno 2017

11

# La gestione delle recensioni



di Danilo Beltrante

## Come abbiamo visto in precedenza, le recensioni possono portare clienti diretti. Per questo è importante curarle.

In effetti, **interi business e mercati sono nati e si stanno sviluppando grazie alle recensioni online**. Persone che hanno provato direttamente un prodotto ne parlano e così facendo danno un **giudizio imparziale sul prodotto stesso**.

Il mercato degli appartamenti turistici è letteralmente esploso grazie a questa possibilità data dalle nuove OTA come Airbnb di valutare l'appartamento come si fa per una camera di albergo.

## Il passaparola non è più sufficiente...

Il passaparola è sempre esistito, **solo che adesso gli strumenti sono cambiati e se un imprenditore extralberghiero aspetta di campare di passaparola ha sbagliato a monte la strategia** e rischia seriamente di pagare a caro prezzo questa scelta.

Il successo di un'azienda extralberghiera passa anche dalle recensioni online. Più riesco a gestirle, maggiore sarà il risultato in termini di vendite e ottimizzazione dei costi.

Una ricerca di Trivago, noto portale di Metasearch (ricerca multipla) di hotel e non solo, ha dimostrato che la stessa struttura, con un punteggio differente, può guadagnare o perdere in un anno una mole di soldi considerevole.

### Ad esempio...

Hotel 4 stelle a Roma. Passando da 8 a 9 su Booking.com può aumentare al tariffa a notte per camera di circa 40 €. Risultato? Se ha 100 camere ed un tasso di occupazione del 90%, stiamo parlando di un incremento, a parità di costi, di ben 3.600 € (al giorno!)

## EFFETTI DI UNA IDENTITÀ FORTE SULLE RECENSIONI

1. **Migliori recensioni:** gli ospiti ti valuteranno su quello principalmente, perché per quello ti hanno cercato.
2. **Ottimizzazione dei costi:** non dovrai investire a 360° come fanno i tuoi concorrenti per migliorare l'azienda, ma specializzarti invece solo sulla caratteristica per cui ti scelgono i clienti.
3. **Maggiore visibilità online:** i clienti che parlano di te, in tutte le lingue, scriveranno a proposito della tua identità e le parole di ricerca porteranno più facilmente un potenziale cliente futuro alle pagine che parlano di te.
4. **Disintermediazione e risparmio sulle commissioni:** gli ospiti troveranno più facilmente il tuo sito, si ricorderanno di te e alimenteranno il passaparola positivo.

## GESTIRE LE RECENSIONI CON I CLIENTI "IN CASA"

Hai capito bene. **Non serve che i clienti siano tornati a casa per ottenere recensioni super!** Puoi cominciare a gestire la tua reputation online anche durante il loro soggiorno, con questi piccoli trucchi:

- Non indisporre l'ospite!
- Chiedi un feedback durante il suo soggiorno;
- L'ingrediente magico: **effetto wow**.

### Cosa può meravigliare il tuo cliente, cosa può fargli estremamente piacere trovare al suo arrivo?

Scrivi cosa il tuo ospite troverà all'arrivo o alla partenza e gli susciterà il cosiddetto "effetto wow". **Come lo stai valorizzando o come pensi di farlo?**



### L'EFFETTO WOW

*Scrivi cosa potrebbe meravigliare il tuo cliente,  
cosa potrebbe fargli estremamente piacere trovare al suo arrivo*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il monitoraggio delle recensioni

Le singole voci e valori che compongono una recensione possono influire molto sulle altre e sul punteggio generale. Pensa ad un'orchestra dove si ascolta una dolce melodia ed a un certo punto uno strumento emette delle note sbagliate e interrompe, anche solo per un attimo, la magia della musica. L'intero concerto subirà l'influenza negativa della stonatura. Allo stesso modo **se trascuriamo una delle voci di cui si compone generalmente una recensione, otterremo un giudizio complessivo molto più basso**, perché anche le altre voci saranno giudicate peggio.

**La stessa cosa succede al contrario!** Se eccelli in qualcosa, questa voce tenderà a portare su le altre.

### PULIZIE

Una delle voci più importanti. **Chi prenoterebbe in una struttura sporca?** È anche una delle voci che possiamo immediatamente gestire in caso di giudizio negativo, perché non sono richiesti grossi investimenti, ma solo una azione di formazione e/o motivazione sul personale.

### COMFORT

Questa voce qualche volta è difficile da decifrare. Può essere rivolta agli spazi a disposizione degli ospiti, alla qualità degli arredi, del sonno ecc. Se hai bisogno di migliorare questa voce, **chiedi direttamente ai tuoi ospiti** oppure fai una analisi semantica delle recensioni.

### RAPPORTO QUALITÀ PREZZO

Chi inizia a lavorare nel turismo pensa che avere questa voce alta sia indice di successo. In realtà il

rapporto qualità prezzo **è l'unica voce che non deve essere sempre migliorata**. Anzi, se l'ospite ti dà sempre 9 sul rapporto qualità/prezzo, potrebbe essere che stai vendendo "troppo basso" e lasciando per strada soldi che non rivedrai mai più.

## PERSONALE

Al pari delle pulizie, **su questa voce si può intervenire direttamente e con maggiore immediatezza**. Le persone fanno l'azienda e se i vostri collaboratori non performano come dovrebbero lo capisci direttamente da questa voce.

## UBICAZIONE

Eccoci all'**unica voce sulla quale è possibile fare poco se ho già aperto**, se non un intervento nella comunicazione a monte della prenotazione e nel miglioramento dei servizi.

Se sono in città vicino l'ospedale, lontano dal centro storico e mi rivolgo comunque ai turisti, posso avere almeno tre possibilità:

1. Mi posso rivolgere ai turisti in macchina, che per scelta evitano il centro storico;
2. Miglioro i servizi, offrendo una navetta per il centro storico oppure le informazioni relative ai servizi, con mappe dei mezzi pubblici e numero dei taxi a portata di mano;
3. Posso decidere, con le giuste valutazioni, di rivolgermi alla clientela ospedaliera.

## Un ribaltamento di tendenza

Sappiamo che al momento attuale le recensioni sono anche un **importante strumento di marketing**.

Ci sono segnali che evidenziano quanto sia più efficace focalizzarsi sulle recensioni eccellenti, ovvero a costruire maggiormente su di esse che sulle altre.

Si potrebbe dire che, se la recensione può essere negativa, positiva o eccellente, il focus sulle positive o sulle negative non è sufficiente a produrre un grande valore aggiunto per la struttura extralberghiera.

Fatto salvo l'aver lavorato per avere un indice molto contenuto di recensioni negative, se mi concentro sul **rimediare ai problemi** otterrò un risultato di **sufficienza**, o **soddisfazione** di un'aspettativa, mentre se trasformerò le recensioni positive in **eccellenti**, l'effetto wow e di entusiasmo relativizzerà i contenuti delle recensioni negative, rendendoli ad esempio dubitabili ed **aumenterà il magnetismo della mia struttura**, grazie ai commenti di quelli che diventano i nostri più calorosi ambasciatori.

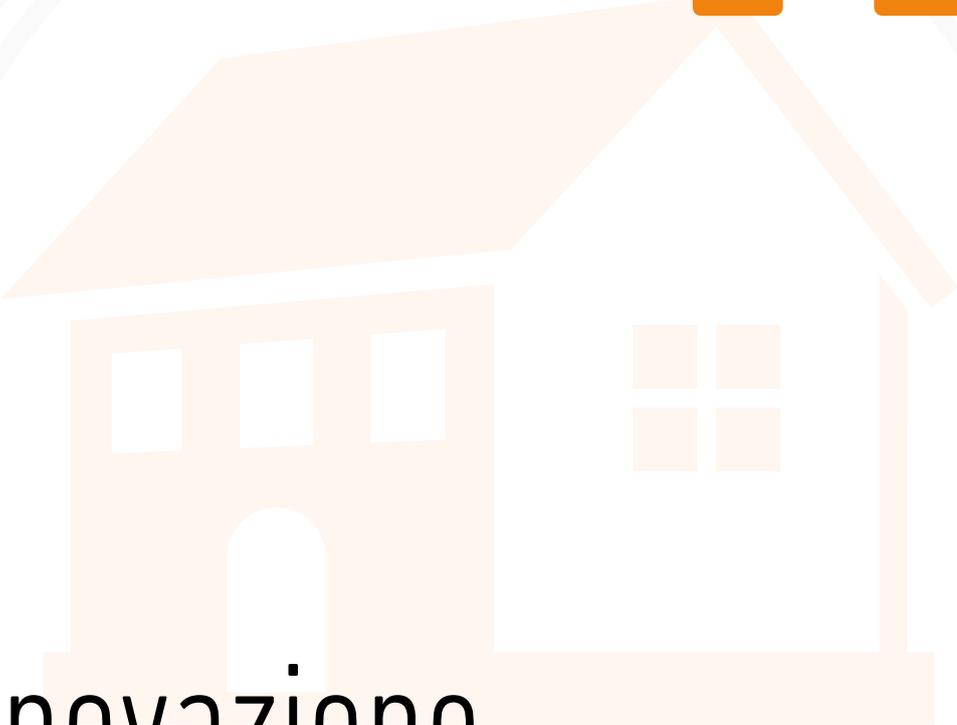
Non che non dovremo più risolvere gli eventuali problemi che vengano identificati dal feedback degli ospiti, ma il dove sarà davvero importante scommettere è sull'**eccedere ampiamente le aspettative**, lavorando quindi sui **punti forti**. Questo attrarrà sempre maggiormente la clientela target e ci mostrerà sempre meglio quale sia la direzione per l'identità della nostra struttura (si veda il capitolo sull'identità) e diminuirà le spese di intermediazione.







# 12

A stylized, light orange house icon with a gabled roof, a central arched doorway, and a window with a cross pattern. It is set against a background of three concentric, light grey circular arcs.

## L'innovazione StanzaSemplice®



di Francesco Zeni

Mi chiamo Francesco Zeni e in questo speciale report ti voglio spiegare come siamo riusciti, in meno di 36 mesi, a costruire una rendita che ci ha permesso di raggiungere la soddisfazione economica e professionale che per tanti anni abbiamo desiderato.

Dopo aver letto questo report, troverai molti spunti interessanti per replicare nella tua città quanto di buono abbiamo fatto noi.

Le sublocazioni immobiliari sono meravigliose, affascinanti, coinvolgenti, ricche di emozioni.

Ne parlo con molto trasporto perché devi sapere che quando sono partito con il mio caro amico e socio, Nicola, nel 2013 **non esisteva niente di simile in Italia**. Avevamo un grande sogno nel cuore e volevamo realizzarlo. Ebbene, ci siamo riusciti.

In queste pagine ho l'ambizioso obiettivo di metterti in mano tutte le armi che ci hanno permesso di sbaragliare la concorrenza e di imporci in modo categorico come **"i primi sublocatori professionisti italiani"**.

Voglio spiegarti **come** abbiamo fatto, **quali** strumenti dovrai utilizzare per fare la differenza nella tua città e **perché** le sublocazioni immobiliari rappresentano senza ombra di dubbio l'unica nicchia del settore immobiliare che ti dà la possibilità di **svoltare a rischio zero**.

## Prima di partire...

**Attenzione**, non ti sto dicendo che da un giorno all'altro tu possa guadagnare somme stratosferiche, per arrivare a guadagnare cifre importanti dovrai essere disposto a sacrificarti per 2/3 anni.

Non so cosa intendi tu per sacrificio, ma per come la vedo io e per come sono abituato da quando avevo 12 anni si tratta di un **bellissimo sacrificio!**

Mi spiego meglio... **se hai passione per il lavoro e per gli immobili allora non è il caso di utilizzare il termine sacrificio.** Utilizzerei piuttosto delle espressioni che ti faranno meno paura e per quanto mi riguarda più veritiere:

- Divertimento
- Lavoro intelligente

Ecco, vorrei soffermarmi su questi due elementi perché rappresentano dei parametri cardine che abbiamo attentamente analizzato prima di **specializzarci** nelle sublocazioni.

### **DIVERTIMENTO: HAI PASSIONE PER IL MERCATO IMMOBILIARE?**

Tutto quello che dovrai fare è imparare a conoscere il mercato della tua città.

Per avere il "polso" del mercato delle locazioni a studenti hai solo una strada da percorrere. Alzarti dalla sedia e iniziare a **visitare tanti appartamenti.**

*"La pratica vale molto più della grammatica"*

Non ti sto dicendo che non devi studiare il mercato dal punto di vista teorico, anzi, **dovrai essere molto abile a sfruttare la rete per capire i prezzi delle stanze e degli appartamenti.** Più avanti ti spiegherò alcuni segreti di facile applicazione, non preoccuparti.

Concludere la prima operazione è la più grande sfida, sai perché?

Innanzitutto dovrai fare i conti con la tua vocina interiore che continua a pronunciare le seguenti frasi:

- Non si può fare;
- È troppo difficile;
- Se fosse così profittevole lo farebbero tutti;
- È illegale;
- Non ho tempo;
- I proprietari non ne vogliono sapere e mi trattano a pesci in faccia;
- E poi dove li trovo gli studenti?
- C'è troppa concorrenza.

Insomma, potrei andare avanti per 58 pagine a scrivere queste banalissime scuse che ognuno di noi tende ad accampare prima di iniziare una nuova attività (io per primo, sia chiaro)...

Questa malattia che io chiamo "scusite" va riconosciuta e debellata, assolutamente! Non è difficile eliminarla per sempre dalla tua vita, è sufficiente riconoscerla e combatterla con il miglior antibiotico naturale presente sulla faccia della Terra.

Sai come si chiama questo potente antibiotico? **Azione!**

Eh sì, con tanta azione sul campo e ascoltando i miei suggerimenti riuscirai pian piano a superare la malattia della scusite e collocarti gradualmente nell'élite dei grandi sublocatori italiani, coloro che credono che grazie ad immobili di altre persone ci si possa arricchire.

- Senza doversi intestare alcun bene immobile;
- Senza la necessità di grandi capitali;
- Senza pagare IMU o tasse sulla proprietà;
- Senza fare mutui a 30 anni.

Ti renderai conto che mettendo in pratica i miei insegnamenti, il tuo lavoro si trasformerà in puro divertimento, proprio come sta succedendo a noi.

Se all'inizio dovrai darti da fare non poco per trovare il tuo primo appartamento e metterti in tasca i tuoi primi 700 € di cash flow mensile, **successivamente la strada sarà molto più percorribile.**

Proprio così. All'inizio dovrai essere disposto a percorrere un tratto di strada sterrata con una Fiat Panda del '96, ma dopo un breve tratto sconnesso la tua Panda si trasformerà in un Audi A3 e la strada come di incanto inizierà ad essere asfaltata. Tutto questo ti permetterà di guidare con più scioltezza e di **percorrere molti più chilometri con meno fatica.**

In una terza fase, dopo aver percorso un bel po' di km con la tua Audi A3 senza nemmeno accorgerti ti troverai seduto su di una bellissima Maserati Quattroporte, e la strada sarà meravigliosamente asfaltata e **tutta per te.**

Potrai decidere a che velocità andare, se fare delle soste o se accelerare sempre più. Senza il pericolo di multe e senza il rischio di fare incidenti. Tutto questo se seguirai passo passo i miei insegnamenti.

La quarta ed ultima fase si realizza quando puoi permetterti (se lo vorrai) di prendere un'autista e delegare a lui la guida.

Questa metafora serve per farti capire quanta strada potrai percorrere in 3 anni di lavoro, e soprattutto **lo potrai fare in modo intelligente.**

Eh sì, le sublocazioni immobiliari rappresentano un business particolarmente intelligente, e questa cosa tu già la sai perché stai leggendo questo report.

Per questo ti faccio i miei migliori complimenti, sei molto più avanti rispetto al 97% delle persone che preferiscono lamentarsi e dire che non è possibile.

Ma lo scopo di questo report, come accennavo poco fa, è quello di metterti in mano degli **strumenti operativi** che ti permetteranno di iniziare sin da subito a muovere i tuoi primi passi nel meraviglioso mondo delle Sublocazioni.

## Bene, possiamo iniziare

Ora è il momento di entrare nel vivo del mondo delle Sublocazioni immobiliari. Sei pronto?

**Devi sapere che in Italia esistono diversi sistemi per arricchirsi con gli immobili.** Sistemi sconosciuti alla maggior parte degli italiani ma che hanno permesso ad una ristretta cerchia di persone di arricchirsi.

Ma quali sono queste tecniche?

- Aste immobiliari;
- Saldo e stralcio;
- Opzione di acquisto;
- Sessione di preliminare;
- Acquisto e rivendita (flipping).

Ognuna di queste nicchie sopra elencate permette ad un investitore preparato di **cambiare la propria vita economica**. Senza dubbio migliaia di persone si sono arricchite fino ad oggi grazie alle tecniche sopracitate.

Aggiungo inoltre che nella maggior parte dei casi **è possibile concludere operazioni immobiliari anche senza capitale**, come nella cessione del preliminare e nel saldo e stralcio.

Ma perché mi sono **innamorato** delle sublocazioni e ho deciso di concentrarmi completamente su di esse? Ecco svelato il motivo...

*Le Sublocazioni di immobili rappresentano l'unica nicchia del settore immobiliare a rischio zero!*

Proprio così: **imparando e applicando il nostro sistema ti renderai conto come potrai incasellare decine di operazioni immobiliari senza nessun rischio**. Non è possibile affermare lo stesso concetto per la cessione del preliminare, l'acquisto in asta o il saldo e stralcio.

Ma prima di entrare nel vivo di questo concetto voglio spiegarti BENE e con semplicità in cosa consistono le Sublocazioni immobiliari, raccontandoti il copione di un film possibile:

**Mario:** Ciao Luigi, mi affitti il tuo appartamento?

**Luigi:** Certamente, dammi 700 € al mese

**Mario:** Quante stanze ha?

**Luigi:** 3 stanze

**Mario:** Possiamo andarlo a vedere?

**Luigi:** Certamente, molto volentieri

Ecco che i due si trovano il giorno seguente a visitare l'appartamento in questione e il nostro amico Mario si accorge ben presto che, con pochissimi lavori, può ricavare la quarta stanza.

- Mario fa i suoi conti, svolge una piccola analisi di mercato degli studenti della sua città e offre a Luigi 650 € al mese.
- Luigi accetta molto volentieri perché Mario offre una fidejussione bancaria a prima richiesta come garanzia e un'assicurazione che copre per danni, incendio e allagamento.

Tutto bello, ma Mario deve ancora pronunciare la fatidica frase. Eccola di seguito:

**Mario:** Caro Luigi, sul contratto di locazione **inseriamo la possibilità di sublocare parzialmente o completamente l'immobile**, ai sensi dell'art. 1594 del Codice Civile.

A questo punto Luigi può avere diverse reazioni, eccole di seguito:

- Non voglio studenti... **20%**
- Allora me lo faccio io (*tradotto: "mi da fastidio che guadagni sulle mie spalle"*)... **10%**
- No, io voglio affittare il mio appartamento solo ad una famiglia super referenziata... **20%**
- Aiuto, le sublocazioni mi spaventano, non ne voglio sapere... **20%**
- Va benissimo, non c'è alcun problema!... **30%**

**Ecco che Mario rischia che la sua operazione vada in fumo.**

Come avrai capito **è essenziale essere chiari sin dal primo incontro con il proprietario e dire esplicitamente** che l'immobile ti serve per fare attività di impresa e il tuo lavoro è sublocare le stanze a studenti universitari altamente selezionati.

Per fortuna Mario riesce a convincere Luigi (che è una persona aperta e comprensiva) che accetta di inserire la clausola sulla sublocazione nel contratto.

In fin dei conti a Luigi l'unica cosa che interessa è percepire regolarmente tutti i mesi l'affitto da Mario.

### Ricapitolando...

- Luigi affitta a Mario il suo appartamento.
- Stipulano un contratto di locazione con durata 4+4
- Luigi **ha un solo interlocutore**: Mario

A questo punto Mario è molto felice perché ha in mano un appartamento che con pochi soldi ha trasformato in 4 stanze singole, può farlo rendere e intascarsi un ottimo cash flow mensile.

Mario è davvero molto in gamba, in meno di 7 giorni subaffitta le 4 stanze ad altrettanti studenti universitari della sua città.

- Mario incassa 1.480 € mensili, poiché ogni stanza è subaffittata a 370 €
- Ogni mese Mario paga 650 € di affitto a Luigi

$$1.480 \text{ €} - 650 \text{ €} = 830 \text{ €}$$

- A questo punto Mario dovrà pagare 130 € ogni mese tra utenze (luce, acqua, gas rifiuti) e spese condominiali.

$$830 \text{ €} - 130 \text{ €} = 700 \text{ €}$$

Ecco il meraviglioso cash flow mensile di Mario per la sua prima operazione.

Galvanizzato dal successo della sua prima operazione, il nostro amico **decide di ripetere l'operazione**, anche perché siamo in piena estate, periodo in cui gli studenti di tutta Italia stanno cercando disperatamente una stanza singola in cui alloggiare.

Mario vuole giustamente soddisfare il maggior numero di studenti, forte del fatto che i suoi pochi concorrenti stanno facendo autolesionismo (poi scopriremo assieme il perché).

Ma quanti soldi ha speso Mario per concludere la sua prima operazione?

La somma totale investita dal nostro amico è pari a **4.300 €**.

Questa somma è comprensiva di:

- Arredi
- Creazione della quarta stanza
- Messa a norma impianti
- Costo fideiussione
- Costo assicurazione

Niente da dire, **operazione ben riuscita!** Mario rientra dell'investimento in 6 mesi e poi inizia a guadagnare 700 € al mese. Ma c'è un problema...

Il nostro amico è euforico e galvanizzato dalla sua prima operazione, **ma ha finito tutte le sue riserve economiche**.

Abbiamo detto che deve aspettare 6 mesi per rientrare dell'investimento e iniziare a guadagnare. Ma non vorrai mica che Mario aspetti 6 mesi per concludere la sua seconda e terza operazione?!

Proprio così: Mario si è posto un obiettivo piuttosto **ambizioso**: vuole generare da qui a pochi mesi altri 1500 € di cash flow mensili, per un totale di 2.220 € (...di rendita automatica).

Come ho sempre sostenuto, i soldi sono importanti... ma non quanto la **conoscenza**.  
I soldi si possono recuperare grazie alla conoscenza, questo è certo.

Mario ha diverse possibilità:

- **Chiedere alla banca un piccolo prestito** di 10.000 € che gli permetterebbe di concludere le prossime due operazioni;
- **Trovare un socio finanziatore**. In questo caso Mario riconosce il 20% del cash flow di ogni operazione al suo finanziatore. All'inizio non sarà facile trovare una figura di questo tipo, ma quando la tua autorità e credibilità nel settore sarà agli occhi di tutti, avrai la fila di persone pronte a prestarti i suoi soldi. A questo punto sarai tu a scegliere e molto probabilmente non ne avrai più bisogno perché il tuo cash flow sarà più che sufficiente per autofinanziarti e concludere autonomamente svariate operazioni contemporaneamente.
- **Trovare immobili fatiscenti e inaffittati da anni**. In questo caso il proprietario (se avrai condotto una buona trattativa) sarà ben felice di staccare un assegno e di accollarsi interamente le spese di risanamento.

Insomma, come avrai capito **i soldi non sono mai un problema...** se sai come fare!

Le sublocazioni sono un business fantastico perché generano cash flow automatico mensile. Fai il lavoro una volta soltanto e poi godrai per sempre dei benefici.

È un tipo di attività che regala **moltissima liquidità**, grazie alla quale potrai fare a meno di banche ed istituti di credito in genere.

## ANDIAMO AVANTI CON LA STORIA DI MARIO!

Il nostro amico conclude positivamente la seconda operazione grazie ad un amico che finanzia il tutto in cambio del 20% del cash flow.

Successivamente conclude la terza operazione grazie ad un proprietario che investe totalmente nella ristrutturazione e negli arredi.

Il primo settembre, in soli 4 mesi di lavoro, Mario si trova con 15 stanze occupate da altrettanti studenti ed un cash flow mensile di 2.200 €. **Tutto questo senza dover lavorare 12 ore al giorno e senza timbrare nessun cartellino.**

Grazie a questi 2.200 € Mario si sente più sicuro e **sta valutando di lasciare definitivamente il suo lavoro principale da dipendente** che gli rende 1.200 € mensili.

Prima di fare questo importante passo il nostro amico si pone l'obiettivo di concludere altre 2 operazioni. Infatti, a marzo dell'anno successivo, esattamente 9 mesi dopo la sua prima operazione, Mario raggiunge 3.700 € di cash flow mensili, 25 stanze, 5 appartamenti e soprattutto si sente libero!

Finalmente può licenziarsi e dedicarsi interamente alle sublocazioni immobiliari, un business solido e intelligente.

Vuoi sapere qual è il grande **vantaggio** di Mario dopo essersi licenziato?

## IL TEMPO

**Ora Mario potrà dedicare tutto il tempo che vorrà per arrivare a quota 10 appartamenti.**

10 operazioni immobiliari di sublocazioni di possono tranquillamente concludere in 18/24 mesi, al termine dei quali ti troverai un cash flow mensile di 7.000/9.000 € mensili.

Sei d'accordo con me che con una cifra così puoi vivere dignitosamente?

Sei d'accordo con me che con una cifra così puoi alimentare il business ed autofinanziarti per concludere altre operazioni interessanti?

Hai capito che bel gioco ti sto insegnando?

Considera che 10 appartamenti sono un numero molto basso, nella maggior parte delle città italiane potenzialmente potresti arrivare a 50, 60 o 100 appartamenti, con utili da capogiro e senza dover assumere nessun dipendente.

Proprio così, un altro tassello fondamentale delle sublocazioni è determinato dai **costi fissi davvero molto bassi.**

Non è necessario assumere! Quando arriverai a 10 appartamenti potrai delegare la parte commerciale di affitto stanze ad una persona di fiducia che formerai. In questo modo avrai la possibilità di concentrare la tua attenzione interamente alla ricerca di nuovi appartamenti.

Ora è giunto il momento di illustrarti uno ad uno i vantaggi e gli elementi portanti delle sublocazioni immobiliari. Tieniti forte perché stiamo mettendo a nudo la nicchia più interessante e profittevole del settore immobiliare...

Ma non sederti sugli allori: **il tempo passa e moltissimi imprenditori come te potrebbero accorgersi di questa opportunità.** Non lasciare che questo avvenga, devi essere tu il primo nella tua città.

Ecco quindi i 35 motivi per cui diventare un professionista in sublocazioni è **fondamentale.**

## I vantaggi

### #1: NESSUN RISCHIO

Come abbiamo visto sopra esistono altre tecniche per fare molti soldi con gli immobili, ad esempio l'acquisto in asta, la cessione del preliminare o il saldo e stralcio.

Tutte queste tecniche (davvero fantastiche) nascondono però un problema: per quanto tu possa essere abile nel condurre la trattativa a tuo favore e con la conoscenza massima delle regole, **la percentuale di rischio è sempre piuttosto elevata.**

**Attenzione:** non ti sto dicendo che non devi investire in immobili utilizzando le tecniche sopra elencate, però dovrai essere consapevole che **basta sbagliare una sola volta** per bruciarsi una vita di sacrifici.

Le sublocazioni dal canto loro rappresentano l'unica nicchia del settore immobiliare che puoi affrontare serenamente senza alcun rischio.

Se fai le cose per bene seguendo i miei dettami **il rischio più grande in cui potrai incappare è quello di restare per 1/2 mesi con una stanza non affittata e veder ridurre il tuo guadagno mensile temporaneamente.**

Se proprio hai sbagliato l'operazione, invii una disdetta al proprietario e esci dall'operazione in modo veloce e indolore (ma in questo caso ci devono essere dei grossi errori di valutazione).

## #2: NESSUN MUTUO

È fuori discussione che con 100.000 € sul piatto e con la conoscenza del mercato concludi operazioni in 18 mesi, ti metti in tasca 13/15.000 € di cash flow mensile e fai una gran festa.

Ma sappiamo tutti che non è così. **Generalmente o manca il capitale o manca la conoscenza.**

Nonostante questo puoi concludere tranquillamente le prime operazioni senza dover ricorrere alla banca. In questo caso dovrai puntare tutto sulla conoscenza. Conoscenza del mercato, conoscenza delle sublocazioni in genere.

Arriverai ad un certo punto (come è successo a noi) che ti proporranno di ristrutturare **interamente a spese della proprietà** grossi immobili, di 15 o 20 appartamenti.

Tu non scuci un centesimo e sfrutti enormi patrimoni di altre persone o società. **Niente male, non trovi?**

## #3: IMMOBILI DI TERZI

Devi toglierti dalla testa definitivamente il concetto di proprietà, che appesantisce la tua libertà di azione e limita il numero di operazioni.

### *Quanti immobili puoi acquistare? Quanti mutui puoi stipulare?*

Sfruttando immobili di altre persone riesci a fare leva infinita, **non hai limiti di nessun tipo.**

Potrai incasellare decine di operazioni pensando esclusivamente al cash flow che esse ti generano.

## #4: DISDETTA FACILE

Se per qualsiasi ragione la tua operazione non ti soddisfa, se hai scelto la zona in modo frettoloso, se il contesto non è così bello come te lo immaginavi, se scopri che in quella zona gli studenti non vogliono alloggiare...

O se devi trasferirti in Australia per cambiare vita, se ti sei stufato delle sublocazioni...

Potrei andare avanti per ore...

Beh, l'unica cosa che devi fare è **inviare una raccomandata con ricevuta di ritorno al proprietario dove lo informi che intendi lasciare l'appartamento.**

In questo modo, 3 o 6 mesi dopo (a seconda dei vostri accordi contrattuali) **sarai libero da ogni vincolo** e non avrai più alcuna relazione con il proprietario e con l'immobile in oggetto.

## #5: REPLICABILITÀ

Fatto uno, fatto 100.

Con l'esperienza ti renderai conto che più vai avanti più diventi forte, sia in trattativa che nel riconoscere le migliori operazioni.

Ovviamente l'esperienza la fa da padrona. Ecco perché il primo appartamento è sempre il più difficile. **Poi la strada è sempre più percorribile e meno faticosa.** Inizi a divertirti e a concludere operazioni sempre più profittevoli e interessanti.

Il lavoro da fare è sempre lo stesso, ecco perché è facilmente replicabile. L'unica cosa che cambia notevolmente è il tuo conto corrente, operazione dopo operazione.

## #6: CONCORRENZA QUASI NULLA

Vuoi sapere chi sono i tuoi principali concorrenti?

- **Piccoli proprietari immobiliari** che si improvvisano ad affittare a studenti con contratti improponibili e con arredi del '700 con la puzza di vecchio che esce da ogni angolo della casa.
- **Imprese di costruzione** che non riescono a vendere i loro immobili e decidono quindi di affittare a studenti.
- **Studentati pubblici o parapubblici:** in alcune città italiane il mercato viene drogato da queste strutture "politicizzate" che offrono stanze a studenti a prezzi molto concorrenziali. Fortunatamente è un fenomeno ancora poco diffuso.

Morale della favola?

**Ci sono enormi praterie da conquistare**, in più di 46 città italiane che si prestano al business delle sublocazioni a studenti universitari.

**Ci sono pochissime strutture organizzate e una grandissima e crescente domanda di stanze singole.**

Questo è il momento per partire, guai ad aspettare troppo tempo. È un mercato in fortissima crescita con una concorrenza quasi inesistente e poco organizzata.

## #7: L'IMPORTANZA DEGLI AGENTI IMMOBILIARI

Le agenzie immobiliari devono diventare i tuoi più preziosi alleati.

Ora voglio spiegarti bene questo concetto. È giusto che tu sappia che l'80% delle agenzie immobiliari snobba le locazioni, puntando esclusivamente sulle compravendite.

Questo dato, apparentemente negativo, nasconde infatti un elemento molto interessante che ora analizzeremo.

Devi sapere che durante l'anno (in particolar modo da giugno a settembre) tutte le agenzie immobiliari della tua città vengono letteralmente **bombardate** da studenti universitari che si apprestano a iniziare le lezioni universitarie.



Per l'80% delle agenzie questi contatti **non sono interessanti**, perché non sanno come gestirli e come trasformarli in profitto.

Il tuo compito sarà quello di **instaurare delle partnership** con alcune di queste agenzie che ti passeranno i contatti a fronte di una provvigione. Ti avviso che non sarà una passeggiata: molte agenzie immobiliari, probabilmente scottate da collaborazioni andate male, rifiutano categoricamente ogni sorta di sodalizio professionale. Ma non preoccuparti, ogni 10 agenzie ne trovi una disposta a collaborare. È normale, non devi rassegnarti. Ti sarà sufficiente avere 3 agenzie convenzionate e il gioco è fatto.

Quando la tua autorità inizierà a farsi sentire in città saranno loro a chiamarti, e a quel punto sarai tu ad avere il coltello dalla parte del manico.

## #8: AMPIA SCELTA DI APPARTAMENTI

Abbiamo una grande fortuna. **Possiamo permetterci di sbagliare, di condurre trattative in modo errato, di perdere occasioni.**

Possiamo permetterci di fare esperienza senza il timore di perdere l'occasione della vita. Tutto questo perché ci sono talmente tanti appartamenti nella tua città che puoi sguazzare nell'abbondanza in tutta tranquillità.

Un po' come giocare ad un videogame con vite illimitate. Niente male come paragone non trovi?

## #9: NON SERVONO GRANDI CAPITALI

Riprendiamo il discorso di prima: per diventare un sublocatore professionista non serve possedere la Banca Centrale Europea, e tantomeno la Banca D'Italia.

Ti basta qualche migliaio di euro per concludere la tua prima operazione senza chiedere soldi a nessuno e senza fare una trattativa da miglior venditore del mondo.

Resta il fatto che anche senza 1 € puoi diventare un grande sublocatore professionista. **Ci sono delle tecniche per concludere operazioni a costo zero.**

## #10: NESSUNA TASSA DI PROPRIETÀ

Non ti dà un enorme fastidio quando ti arriva l'IMU (o come lo chiamano ora) da pagare? Non ti sembra una tassa ingiusta? **Non credi sarebbe molto meglio trovare il modo per non pagarla?**

Ecco, noi ci siamo riusciti.

Grazie alle sublocazioni immobiliari, non essendo tu il proprietario, bensì il conduttore, non dovrai pagare alcuna tassa di proprietà sugli immobili.

**Questo tipo di imposta è interamente a carico della proprietà.** Sei salvo!

## #11: CONTESTO DI MERCATO FAVOREVOLE

Prima di decidere di espanderci in tutta Italia attraverso delle collaborazioni in 46 città italiane, abbiamo fatto realizzare una **complessa analisi di mercato**. Sai perché?

Ogni città ha il suo mercato, ogni città ha le sue caratteristiche. Non è detto che quello che funziona a Trento funzioni a Salerno. Non è detto che il mercato di Milano sia uguale a quello di Roma.

Insomma, volevamo sapere esattamente cosa ci aspettava prima di iniziare questa avventura su tutto il territorio nazionale. Vuoi sapere qual è stato il risultato di questa analisi?

Dal 2011 ad oggi in tutta Italia c'è una sempre crescente domanda di studenti universitari, dato destinato a crescere vertiginosamente per i prossimi 7 anni.

La gente vuole andare all'università. **E noi dobbiamo dare loro un ottimo alloggio, non trovi?**

## #12: RISOLVIAMO UN GRANDE PROBLEMA AI PROPRIETARI

In tutta Italia ci sono centinaia di migliaia di appartamenti vuoti, **inaffittati da anni**.

Appartamenti ormai vecchi che nessuno vuole. Strutture fatiscenti, spesso collocate in posizioni strategiche della città. Appartamenti grandi, per non dire enormi. Le agenzie immobiliari non li considerano più e molto spesso i proprietari hanno perso le speranze. Vorrebbero venderli ma in questa fase del mercato è impossibile per loro soddisfare un'aspettativa di vendita simile a quella che si prospettava 6 anni fa.

Proprio così: per molti proprietari il loro immobile vale ancora 250.000 €, quando noi sappiamo molto bene che realmente il valore ad oggi è di 180.000 €.

Risultato? Gli immobili rimangono **vuoti, fermi, invenduti, non affittati**. Con molte spese condominiali e di proprietà sulle spalle dei proprietari.

**Soluzioni perfette per noi sublocatori professionisti**, se sappiamo come muoverci.

## #13: RISOLVIAMO UN GRANDE PROBLEMA AGLI STUDENTI

Sei mai stato studente? Sai cosa significa doversi trasferire a 500 km di distanza e trovarsi nelle condizioni di scegliere velocemente il proprio alloggio?

In realtà, oltre a risolvere un grande problema agli studenti, lo risolviamo anche ai genitori degli studenti, che riconoscono in noi gli specialisti delle locazioni a studenti universitari.

Quando si recheranno negli appartamenti che proponi e si renderanno conto che tutte le case sono arredate in modo coerente **avranno un'ottima impressione e si fideranno ciecamente di te.**

A maggior ragione se imposterai un sistema professionale e proceduralizzato che accompagna lo studente alla firma del contratto e alla consegna delle chiavi.

Rimarranno a bocca aperta e non ci sarà alcun confronto con la concorrenza improvvisata. **Ti piace vincere facile?**

## #14: POCHISSIMI COSTI FISSI

Una cosa che mi affascina moltissimo di questa attività riguarda i **costi fissi.**

Sappiamo bene come nella maggior parte delle attività commerciali in genere i costi fissi affossino le aziende e limitino pesantemente la loro prosperità.

Nelle sublocazioni immobiliari, se lavori correttamente, avrai **pochissimi costi fissi.**

Non sarà necessario assumere dipendenti, non dovrai accendere alcun mutuo.

La maggior parte dei costi che dovrai sostenere saranno variabili, ovvero **direttamente proporzionali al numero di appartamenti che riuscirai ad ottenere e soprattutto non vincolanti.**

Cosa significa non vincolanti? Significa che in poco tempo riesci a liberarti da questi costi.

Ti faccio un esempio?

- Affitto
- Luce, acqua, gas
- Provvigione ad agente immobiliare
- Assicurazione
- Fideiussione

Ti è chiaro ora? **La maggior parte dei costi della tua azienda possono essere eliminati velocemente e dipendono esclusivamente dalla mole di lavoro che stai sviluppando.** Non è fantastico tutto ciò?

## #15: CREA GROSSE RENDITE SFRUTTANDO IMMOBILI DI ALTRE PERSONE

Appurato che lavoriamo con immobili di altre persone, è importante che tu capisca bene il concetto di cash flow.

Il flusso di cassa, detta in parole povere **quello che ti rimane in tasca alla fine del mese**, è un elemento caratterizzante e meraviglioso delle sublocazioni. Lavorando correttamente generi delle entrate passive appartamento dopo appartamento che non faranno altro che accumularsi.

Non ragioniamo con il **Capital Gain...** tradotto: **guadagno una botta e via!**

Questo è tipico delle agenzie immobiliari che guadagnano una provvigione una tantum alla conclusione di ogni operazione.

Qui, ragazzi, il gioco si fa molto più interessante!

Noi parliamo di **rendite passive**... tradotto: **fai il lavoro una sola volta e goditi i benefici per sempre.**

Inutile dire che tutto questo apporterà enormi benefici alla qualità della tua vita.

## #16: È FACILE CALCOLARE IL MARGINE DI OGNI OPERAZIONE

Con un minimo di attenzione ai numeri che contano sarai in grado di volta in volta che ti appresti ad acquisire un nuovo appartamento, di valutare **matematicamente** se l'operazione è profittevole o se è il caso di rinunciare e passare alla prossima.

Ti ricordo che con le sublocazioni hai l'imbarazzo delle scelte, non devi affezionarti all'appartamento bensì dovrai valutare con occhio da investitore.

Ti rende la singola operazione? Ti genera un cash flow mensile almeno pari a 700 €?

Se la risposta è positiva e dai tuoi calcoli è profittevole, **molto bene!**

Altrimenti, senza nessun dispiacere, **passi alla prossima.**

Abbiamo creato un semplice calcolo matematico che **ti permette in pochi minuti di capire immediatamente se stai facendo un buon affare.**



## #17: SPACCHETTI IL RISCHIO DI INSOLUTI

Ecco un'altra caratteristica vincente delle sublocazioni immobiliari.

AmMESSo e concesso che mi ascolti e punti solo sugli studenti universitari, **ti renderai presto conto che in questo modo le possibilità di insoluti si riducono al lumicino**. Lo sai perché?

Gli studenti pagano sempre, c'è la mamma e il papà alle spalle che **non hanno nessuna intenzione di mettere nelle peste il figlio**. Anche se dovessi incappare per sfortuna in uno studente birichino e il tuo appartamento è composto da 5 stanze, hai solo il 20% degli occupanti che non pagano con regolarità. Cosa completamente diversa è invece affittare ad una famiglia. Se le cose vanno male e non pagano hai il 100% di morosità.

Gli studenti sono un **target perfetto**. Sai perché?

- Sono in continuo aumento
- Non nidificano nell'appartamento
- Hai la possibilità di liberarti velocemente dai furbacchioni
- Il fine settimana molto spesso se ne ritornano a casa

E per ultima cosa, ma non meno importante, puoi parlare apertamente dei problemi e risolverli con velocità.

## #18: FONDAMENTALE ESSERE LO SPECIALISTA

Ti chiedo di prestare la massima attenzione a questo punto. Rispondi a queste domande...

Se hai problemi alla vista a chi ti rivolgi? Vai da un bravo oculista!

Se hai problemi al cuore (vai tranquillo, sei sano come un pesce, è solo un esempio) a chi ti rivolgi? Vai da un bravo cardiologo!

Ecco: non capisco perché moltissimi imprenditori si ostinano a fare i **tuttologi**.

Sempre più studenti hanno bisogno di una stanza singola. È risaputo. Perché non specializzarsi esclusivamente sulle locazioni di stanze singole a studenti universitari?

È vero, in questo modo squalifichi tutti gli altri, **ma in compenso verrai preferito dalla maggior parte degli studenti della tua città**.

È una questione di percezione, un sottile dialogo interno che ti posizionerà sul gradino più alto del podio! Specializzati, comunica con insistenza che sei lo specialista delle sublocazioni.

**I riscontri saranno evidenti e immediati.**

## #19: IL 97% DEI NOSTRI COMPETITOR SI DA LA ZAPPA SUI PIEDI

Sembra troppo bello per essere vero.

Hai mai letto alcuni annunci di proprietari immobiliari che intendono affittare le stanze a studenti?

Ecco, **quelli sono i nostri competitor**. Mi sembra chiaro che se imposterai i tuoi annunci e il tuo marketing in modo professionale e coinvolgente, farai un bel boccone dei tuoi concorrente.

Non c'è partita, diciamolo pure. In rete puoi trovare annunci di ogni tipo, ridicoli all'inverosimile e degni delle miglior puntate de "La sai l'ultima?".

**Attenzione:** non ti sto dicendo che ti potrai sedere sugli allori, ma è doveroso sottolineare che applicando correttamente alcuni importanti principi della scrittura persuasiva e del marketing a risposta diretta non dovrai temere più nessuno.

## #20: LIQUIDO

Le sublocazioni sono fantastiche per un motivo ben preciso.

Se fai un buon lavoro, arrivato ad un certo punto non avrai mai più problemi di liquidità. Il tuo conto corrente ti ringrazierà e potrai decidere se reinvestire i tuoi soldi in altre operazioni immobiliari oppure semplicemente aumentare il tuo tenore di vita e della tua famiglia.

**Potrai finalmente rinunciare al rapporto con gli istituti di credito, ti troverai finalmente con il coltello dalla parte del manico.**

## #21: UFFICI, OVVERO DIAMANTI CHE NESSUNO VEDE

Ora voglio regalarti una pillola che, se saprai cogliere, ti permetterà di ingranare la sesta marcia e far mangiare la polvere a tutti i sublocatori della tua città.

Hai presente quei vecchi uffici anni '80 che fino a qualche anno fa si strappavano dalle mani?

Esatto: uffici di 300/500 m<sup>2</sup> **che ora nessuno vuole più.**

Si sa, le aziende devono ridurre i costi, c'è la crisi, bisogna tagliare sulle spese ecc...

Morale della favola: i proprietari si trovano sul groppone queste enormi metrature, senza più entrate di locazione e con importanti spese condominiali da onorare mensilmente.

Non ti sto dicendo che devi concentrarti solo sugli uffici, lungi da me. Ma dopo aver chiuso 2/3 appartamenti e dopo aver fatto un po' di esperienza, perché no?

Lo sai che senza spendere un capitale, e in alcuni casi **spendendo zero**, puoi trasformare un ufficio di 500 m<sup>2</sup> in quattro appartamenti da 6 stanze cadauno? In un colpo solo ti troveresti con 3.500 € di cash flow.

Ora hai capito che questi diamanti sono presenti, in abbondanza, anche nella tua città.

**Devi solo imparare a riconoscerli e raccogliarli.** Nessuno li vuole, li prendiamo noi, che ne dici?

## #22: RIVALUTIAMO GLI IMMOBILI AL PROPRIETARIO

Ecco un altro fattore sul quale puoi fare un'**ottima leva in fase di trattativa** e che corrisponde esattamente alla realtà. Andiamo in ordine:

- cambiare i sanitari
- posare un laminato Ikea da 8 € al mq
- cambiare le porte interne
- dare una bella imbiancata

Quanto pensi di spendere per apportare queste veloci ristrutturazioni?

In pochi giorni, con una buona e addestrata squadra di artigiani, stravolgerai l'appartamento, rendendolo



molto più appetibile agli studenti e **alzerai del 25% il valore percepito dell'immobile.**

Per questa cosa il proprietario ti ringrazierà, e molto probabilmente, se condurrà una buona trattativa, ti staccherà un assegno per contribuire alle spese.

### #23: 6 MODI PER TROVARE APPARTAMENTI

Ci sono moltissimi strumenti che ti permettono di **intercettare** i proprietari di appartamenti interessanti. Ecco di seguito alcuni dei metodi che utilizziamo noi in StanzaSemplice®:

- Annunci civetta online
- Annunci online sui principali portali immobiliari
- Lettere di vendita dirette ai proprietari
- Cartoline massificate scritte utilizzando la scrittura persuasiva e i dettami imposti dal marketing a risposta diretta
- Il buon passaparola (se lavori con onestà ti aiuterà molto, stanne certo)
- Agenzie immobiliari convenzionate

### #24: FACILE NEGOZIARE CON IL PROPRIETARIO

Impostare una trattativa con i proprietari immobiliari è un gioco da ragazzi, per un motivo molto semplice: gli appartamenti che servono a te sono caratterizzati da una metratura molto elevata. E gli appartamenti di grandi dimensioni sono **difficilmente affittabili.**

Ecco perché, se conduci una buona trattativa, ti dimostri persona affidabile e offri le giuste garanzie, sarà nell'interesse della proprietà trovare una soluzione che soddisfi entrambi.

### #25: È FACILE TROVARE APPARTAMENTI VUOTI E A BUON PREZZO

Altro punto importante da considerare.

Il fatto di trovare un appartamento vuoto, senza nessun arredo, **rappresenta un ostacolo in più per il proprietario che lo deve affittare.** Viceversa, per noi si tratta della condizione ideale, poiché con pochi spiccioli andiamo all'Ikea e lo arrediamo con mobili chiari e **nuovi.**

Potrai spuntare ottimi canoni di locazione e di conseguenza aggiudicarti importanti rendite mensili. Ti raccomando di prestare la massima attenzione agli appartamenti vuoti! **Concluderai ottimi affari:** stai su con le antenne!

## #26: LAVORO STAGIONALE

*"Non ho mai amato i lavori stagionali. Molto meglio scegliere un lavoro che garantisca continuità nell'arco dei 12 mesi",* professavo. Mi sbagliavo...

O meglio, non avevo considerato che le sublocazioni hanno **entrambe le caratteristiche.**

Lavori 3 mesi all'anno per riempire le stanze, fare i rinnovi contrattuali ecc...

Ma nei restanti 9 mesi, con poco lavoro, godrai delle entrate generate dalle entrate passive degli affitti.

Le sublocazioni immobiliari sono un **lavoro intelligente.**

## #27: GIOCATI LA CARTA LAVORATORI

Gli studenti universitari iniziano le lezioni a settembre, periodo in cui **dovrai essere pronto a saltare come una cavalletta per riempire velocemente tutte le tue stanze.**

Ma il sublocatore professionista non deve mai stancarsi di cercare nuovi appartamenti ultra profittevoli. Questi appartamenti li acquisirai durante l'anno, nei mesi dove gli studenti hanno già trovato una soluzione. Marzo, aprile, novembre...

In questi mesi ti giocherai la carta **lavoratori**, ai quali farai un contratto breve.

Ti raccomando: utilizza tutti i sistemi di preselezione che conosci per evitare di affittare le stanze a lavoratori poco affidabili che difficilmente riuscirai a cacciare.

Lavoratori **molto pericolosi se non sai come gestirli.** Ottima carta da giocarsi se sai come fare.

## #28: FACILITÀ DI GESTIONE, PER UN ANNO NON CI PENSI PIÙ

Una cosa meravigliosa delle sublocazioni immobiliari riguarda il contratto.

Se hai scelto correttamente lo studente e hai portato a termine tutte le procedure che insegniamo nel nostro corso avanzato, **dovrai fare il lavoro una volta soltanto.**

Poi, fino alla fine del contratto di locazione non ci penserai più. L'unica cosa che dovrai fare è controllare mensilmente il pagamento del canone di sublocazione.

Ma questa è un'azione che farai molto volentieri, sei d'accordo con me?

## #29: 5 METODI VINCENTI PER TROVARE STUDENTI

Trovare gli studenti a cui subaffittare le stanze non è difficile, ma devi assolutamente **conoscere** quali sono i metodi per accedere con semplicità a tutte queste persone che stanno aspettando te.

Ti raccomando, dovrai essere abile a farti trovare da loro. Ecco alcuni sistemi che utilizziamo in StanzaSemplice®:

- Annunci nelle principali facoltà universitarie scritti con scrittura persuasiva e Marketing a risposta diretta
- Principali portali immobiliari
- Blog (essenziale)

- Convenzioni con agenzie
- Eventi

### #30: SI INCASSA SEMPRE PRIMA DI PAGARE L'AFFITTO

Ecco un'altra regola importante che non puoi fare a meno di considerare se vuoi diventare il sublocatore professionista più stimato della tua città: **assicurati di incassare i canoni di sublocazione prima di pagare i canoni di locazione.**

Dovrai impostare i contratti correttamente e farli rispettare.

In questo modo **non avrai mai problemi di liquidità** e la tua azienda non potrà far altro che crescere esponenzialmente.

### #31: RENDITA AUTOMATICA

Quando leggo queste due parole mi emoziono, sempre. Chissà quante volte le avrai sentite...

Io ritengo che le sublocazioni incarnino **perfettamente** il concetto di rendita automatica passiva. Certo, prima di esultare dovrai impostare un sistema, ma in un secondo momento potrai finalmente goderti le tue entrate **automatiche** e dedicarti alle cose che più ti appassionano.

### #32: APPARTAMENTI PERFETTI FACILMENTE INDIVIDUABILI

Ecco un altro vantaggio che con l'esperienza riuscirai a portare dalla tua.

Dopo aver visitato 50 appartamenti il tuo occhio si abituerà a riconoscere le vere occasioni, quelli che io amo chiamare **appartamenti perfetti.**

Riuscirai a capire, semplicemente grazie a quattro fotografie online o semplicemente facendo tre domande mirate all'agente immobiliare, quante stanze riuscirai a ricavare.

In questo modo sarà **facile e immediato** stabilire il cash flow medio generato da quell'appartamento.

L'esperienza ti farà risparmiare un sacco di tempo, ma se oltre all'esperienza impari ad utilizzare gli strumenti corretti **hai fatto bingo!**

### #33: RISTRUTTURAZIONI VELOCI ED ECONOMICHE A PROVA DI STUDENTE

Ristrutturare un appartamento non è cosa facile.

È importante avere una squadra di artigiani preparati che sappiano esattamente:

- Cosa devono fare
- In quanto tempo
- Quali materiali devono utilizzare

Devono essere retribuiti **immediatamente**, in questo modo quando avrai bisogno saranno sempre disponibili. Grazie ad una squadra di artigiani preparati riuscirai a risanare appartamenti in meno di 20 giorni spendendo cifre molto basse.

È naturale che se decidi di delegare la ristrutturazione ad un'impresa unica "*chiavi in mano*" il costo lieviterà, ma noi ti insegneremo a costruirti la tua **squadra vincente di artigiani.**

La squadra che ogni sublocatore professionista **deve avere.**



### #34: CONTROLLO FISCALE

Ogni imprenditore sogna di avere il controllo della sua azienda.  
In realtà non dovrebbe trattarsi di un sogno ma di una **normale realtà**.

**Sappiamo tutti quanto sia fondamentale avere la sicurezza e la serenità di condurre la propria azienda nella giusta direzione.**

Conosco molto bene la bruttissima sensazione che si avverte a non avere nessun parametro di controllo. Sembra di navigare nel buio, senza una bussola. **Frustrante e doloroso.**

Ecco perché grazie al nostro commercialista siamo riusciti ad impostare un sistema che mette nelle mani del sublocatore professionista tutti gli strumenti di controllo.

Fare sublocazioni in questo modo sarà divertente, stimolante e **ti permetterà di decidere serenamente dove vuoi arrivare, quanto vuoi guadagnare, in quanto tempo** e con la bellissima sensazione di avere ben saldo il timone della tua nave.

### #35: TUTELA E RISPARMIO FISCALE

Lo so, abbiamo pensato proprio a tutto.

Quando siamo partiti nel 2013 non esisteva nulla. Siamo stati i pionieri, abbiamo sbattuto la testa in 4.000 uffici pubblici prima di trovare una soluzione fiscale che **soddisfi veramente** il sublocatore professionista.

Con orgoglio posso dire che ci siamo riusciti, anche se in più di un'occasione stavamo per mollare tutto.

Ma ora che finalmente posso trasferire questi segreti a tutte le persone che hanno deciso di cambiare la loro vita grazie a questo meraviglioso business, mi sento ampiamente ripagato dei sacrifici fatti.

Ora posso urlare con forza che **finalmente esiste una soluzione fiscale e legale in Italia che ti permetterà di svoltare economicamente in maniera lecita e regolare.**

## Bene, siamo giunti alla conclusione di questo report...

Mi auguro possa averti regalato qualche importante spunto di riflessione, qualche idea, magari ti si è accesa una lampadina, chi lo sa.

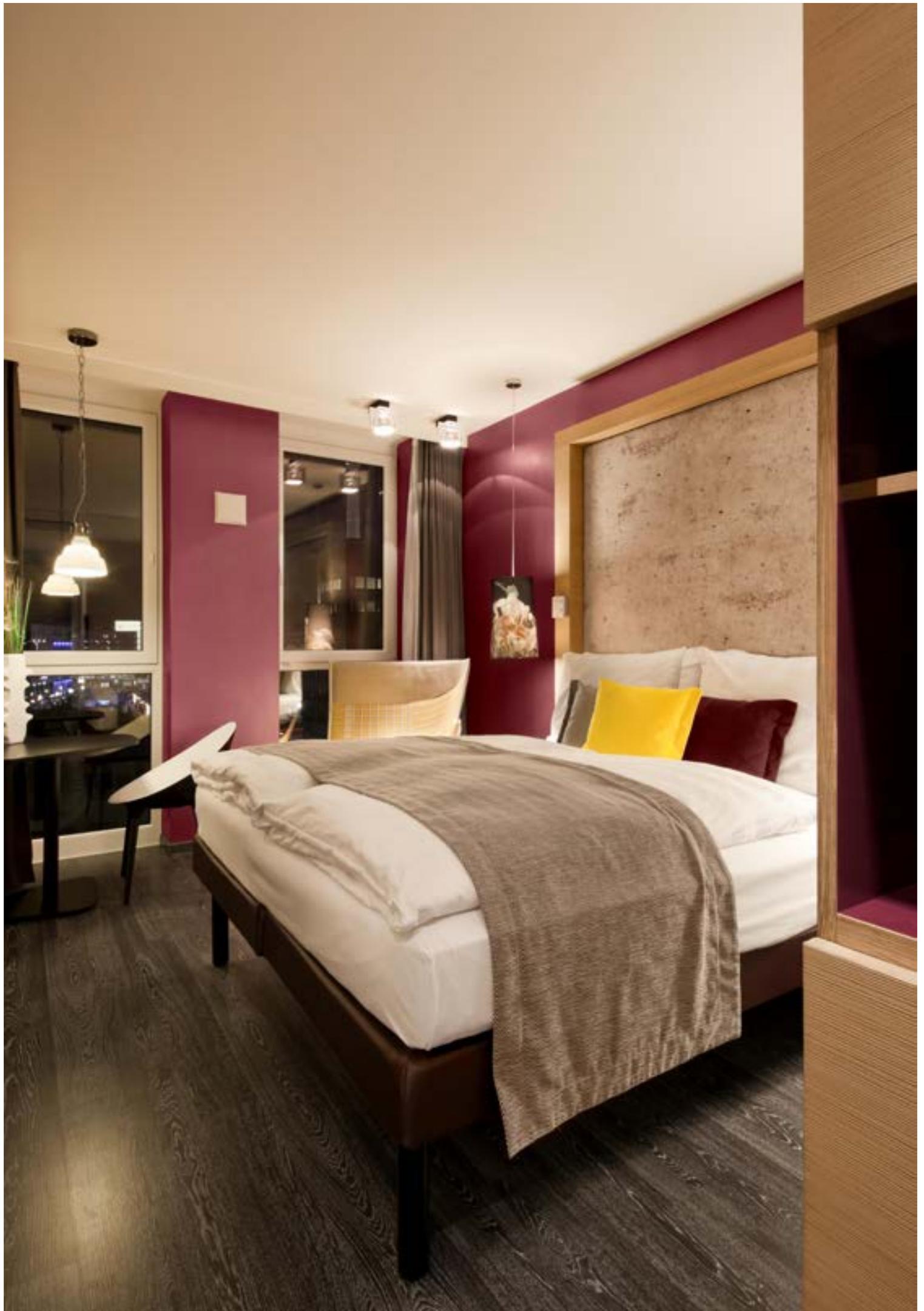
Una cosa è certa, con questo report è iniziato per te un percorso nuovo, appassionante e coinvolgente.

Mi auguro di poter iniziare molto presto a collaborare assieme a te nella tua città. **Ti aspettano anni molto profittevoli, ora le operazioni da 1.350 € al mese non sono più un miraggio.**

## I miei appunti



A large, faint watermark illustration of a house with a gabled roof, a chimney, and a rainbow arching over it, centered on a background of horizontal lines.



# 13

## Come trasformare la tua attività extra-alberghiera in un brand



di Gianmarco Montanari

## Premesse

Se hai intenzione di lavorare sul tuo **brand** ti consiglio di leggere, per intero, tutto l'articolo prima di cominciare. Per quanto abbia cercato di spiegarti gli argomenti in ordine logico e cronologico la **lettura completa dell'articolo** ti aiuterà ad allargare gli orizzonti e a chiarirti come ogni punto si colleghi a quello successivo fino alla realizzazione del grafico finale sul posizionamento.

L'obiettivo del mio intervento è **spiegarti in maniera semplice** il concetto di branding e darti alcuni spunti per declinare la materia al mercato turistico.

*MI occupo di marketing per le attività turistiche, e in particolar modo per gli hotel, da più di 10 anni e nel tempo ho imparato a notare gli elementi comuni ai business di successo.*

Il più importante in assoluto è **il target** ed è proprio questo il concetto che ho deciso di spiegarti per primo.

Ora, siccome mi rendo conto che il concetto è **totalmente bistrattato** dagli albergatori italiani, partirò dalla definizione: il problema è che anche a definizioni su internet siamo messi malino.

**Target** è un termine inglese che in italiano alla lettera si traduce con **bersaglio** ma, nel tempo, la parola ha assunto diverse accezioni a seconda del contesto in cui viene usata.

**Le definizioni** di Wikipedia sono tutte troppo astratte quindi ho preso quella che si avvicina di più e **l'ho adattata** per passare il messaggio nel modo più chiaro possibile.

Il **target** è il **segmento di mercato** a cui è diretta una determinata comunicazione e/o offerta.

Per darti un altro riferimento vediamo subito **quello che NON** è il target:

Se hai un'attività extra-alberghiera il tuo target NON può essere **"persone che amano le vacanze"**.

Non può essere *"persone che amano le vacanze"* perché se la tua attività è al mare e c'è gente che di solito va in vacanza solo per sciare è evidente che **quelle persone sono fuori target** per te anche se fanno parte della categoria *"persone che amano le vacanze"*.

Ok, lo so che è un esempio scemo, ma siccome **nella pratica** molti imprenditori combinano dei disastri, preferisco partire dalle basi.

Ciò detto, andiamo avanti e vediamo **come usare la leva del target per vendere più camere e più facilmente**.

Prima di mettere on-line l'ennesimo sito **clone del clone del clone**, dovresti farti le seguenti domande:

- Quale tipo di cliente potrei servire meglio se mi specializzassi? Quale tipo di cliente potrei servire meglio se mi specializzassi?
- Quale tipo di cliente si lamenta di più dei servizi dei miei competitor?
- Come posso sfruttare a mio vantaggio le recensioni negative dei miei competitor?
- Cosa potrei fare io per trasformare quelle lamentele in commenti entusiasti?
- Quale tipo di cliente rappresenta oggi la fetta più grossa del mio fatturato?
- Quale tipo di cliente riesco a gestire più facilmente?
- Cosa potrei cambiare nel mio modello di gestione per soddisfare meglio il tipo di cliente che considero più importante?

Queste **sono solo alcune delle domande** che dovresti farti ma dato che spesso questi aspetti vengono completamente ignorati da chi si occupa di marketing nelle attività turistiche (ma c'è qualcuno che se ne occupa?) sono già una buona base da cui partire.

Se prendi carta e penna e **scrivi le risposte** a queste 7 domande, alla fine dell'esercizio avrai da subito le idee molto più chiare sul **target che vuoi scegliere**.

Una volta individuato il target, ti accorgerai che **i clienti di questa categoria si assomigliano tutti**.

Oh, precisiamo, non sto dicendo che sono tutti più o meno alti 1,70 cm, pelati e con la pancia, ma sicuramente si assomigliano per:

- bisogni
- problemi
- desideri

A questo punto hai un secondo esercizio da fare: pensa alle persone che fanno parte di quella categoria e traccia un **identikit del "cliente tipo"**. Hai presente quando si giocava a "indovina chi"? Ecco, pensa al tuo cliente tipo e rispondi:



- Quanti anni ha?
- Viaggia solo/in coppia/con famiglia?
- Cosa cerca quando va in vacanza?
- Quanti anni ha?
- Che problemi incontra quando soggiorna negli hotel?
- Come potrei superare le sue aspettative con un servizio ad hoc? Qui scrivi proprio qualcosa di concreto. Esempio: ho visto un hotel per coppie sul Garda che in stanza ha messo una piantina con tutti i posti più belli in zona per farsi un selfie con vista.

Se rispondi in maniera onesta e oggettiva a queste domande avrai **un piano d'azione semi-pronto** che ti aiuterà a scegliere con facilità le prossime scelte operative:

- che investimenti fare
- come comunicare
- che tipo di persone assumere.

In un mercato mediamente generalista, lavorare su un target specifico ti permette di **distinguerti dalla massa dei tuoi competitor**, specializzarti ed apparire come **LA SCELTA** naturale per il tipo di cliente che hai deciso di servire.

Infatti, quando un cliente si trova a valutare un servizio specializzato, che **sembra confezionato su misura da qualcuno che conosce esattamente i suoi bisogni e suoi problemi**, nella sua testa scatta un meccanismo automatico:

*“Oh, questo sono io, sta parlando di me, ho trovato la soluzione che cercavo!”*

Ma se è così semplice **perché pochissimi imprenditori turistici** hanno il coraggio di mettere in pratica una strategia di marketing basata su un **target specifico**?

Te lo dico io:

Perché hanno paura di “stringere” il target. E sai perché?

Perché il “target”, ovvero **il tipo di cliente che vuoi che venga al tuo hotel**, spesso si confonde con un determinato gruppo chiuso di persone:

Giovani, vecchi, ricchi, poveri, famiglie, single, coppie etero, gay... pensando così **di escludere tutti altri**.

In pratica l'albergatore medio ragiona così:

*“Se io faccio un hotel solo per questo tipo di cliente, tutti gli altri non verranno e invece io voglio un locale un po' per tutti”.*

**Focalizzarsi** su un gruppo ben preciso di persone è in generale un modo **valido** di ragionare, **l'errore** è considerare il proprio pubblico come un gruppo di **persone dello stesso tipo**.

Solo in alcuni casi è così. Per esempio, è così per appartamenti per anziani che vanno alle terme (occhio però a non stringere troppo il target...).

Nella maggior parte dei casi il pubblico è **molto vario** ed è composto da una marea di persone tutte diverse.

Ma cos'hanno in comune persone diverse tra loro?

Anche persone estremamente diverse prima o poi, hanno lo stesso "bisogno".

Pensa a te stesso:

- una volta vuoi fare un week end romantico con la tua compagna/o
- una volta vuoi andare con un tuo amico a vedere una partita o un concerto
- un'altra viaggi da solo per lavoro o per frequentare un seminario che ti interessa

### Sei sempre tu, giusto?

Ma ti senti in modo diverso, hai voglia di fare cose diverse e quindi scegli **alloggi diversi**, che meglio si adattano al tuo "bisogno" del momento.

Ora, ti renderai conto che per accontentare i "tuoi" bisogni, un albergatore ha aperto un hotel romantico hotel spa, un'altro ha aperto un hotel spartano con servizio di navetta gratuita, un'altro ancora avrà creato un hotel business con sale congressi, una grande scrivania in ogni stanza e wi-fi super veloce per scaricare tutti i documenti che vuoi.

### E tu puoi scegliere!

**Attenzione:** non ha senso un hotel solo dove fare tutte queste cose insieme.

Lo so che è **controintuitivo** ma seguimi un attimo. Ecco quello che pensano la maggior parte degli albergatori:

*"Il mio albergo è per tutti"*

Sai perché è una **cattiva idea**? Perché tu da cliente non lo sceglieresti!

Immagina una week end **romantico** con la tua partner, immagina di ritrovarti in mezzo a gente in giacca e cravatta che si muove **freneticamente** nei corridoi prima di un *meeting*.

Già mi sembra di sentirla la tua lei:

*“Ma dove cavolo mi hai portato? Fortuna che doveva essere un week end romantico.”*

## Ogni hotel ha il suo target.

Ma come hai visto, si tratta anche di **persone molto diverse** che, in quel momento, hanno lo stesso “bisogno”.

Sia esso romanticismo, organizzazione o divertimento.

E quelli che questo *week-end* vanno in sauna a fare i piccioncini, il prossimo week vogliono fare casino o sono fuori per lavoro e vogliono essere serviti più velocemente possibile per non stare lì a guardare le coppiette.

La tua attività deve **soddisfare** un bisogno.

Quindi più che al tipo di persona, pensa a quale bisogno pensi di voler soddisfare.

In **quale occasione** vorresti soggiornare **in uno dei tuoi appartamenti**?

E qualora il tuo non fosse l'unico appartamento di questo tipo, **perchè i clienti dovrebbero scegliere te?**

Ti do una notizia che ancora conoscono in pochi.

**Booking.com** per la prima volta ha deciso di condividere parte del **suo sterminato serbatoio di statistiche** e ha creato un nuovo sito con raggruppamenti tematici:

**<http://www.thebookingtruth.com>**

In pratica, invece della solita ricerca per città e caratteristiche, il sito ti permette di fare **ricerche a tema** che mettono a confronto i migliori hotel e/o appartamenti del mondo per diverse categorie:

- miglior hotel per coppie giovani
- miglior hotel per famiglie
- hotel con miglior panorama
- miglior hotel spa
- hotel con i migliori cuscini (!!!)

In un contesto sempre più unico e globalizzato, il sito è una vera e propria **anticipazione del turismo che verrà**.

Con le compagnie aeree low cost che offrono **voli intercontinentali al prezzo di una cena**, sistemi di informazione sempre più centralizzati la competizione tra gli hotel **NON è più geolocalizzata**.

Ad esempio, un amante delle viste panoramiche, potrà scegliere la sua prossima destinazione tra **Asia** e **America**, con un semplice click, **senza cambiare pagina**.

Per chiarirti ancora meglio il concetto che devi portarti a casa, ti faccio copia e incolla di una frase tratta dell'**ultimo testo di marketing** che ho appena finito di leggere.

«Il sole è una potentissima fonte di energia. Ogni ora inonda la terra con miliardi di kilowattora di energia. Eppure, con un copricapo e un pò di crema solare si può stare al sole per ore di fila senza troppi problemi.

Un laser è una debole fonte di energia. Impeiga pochi wattora di energia, ma li focalizza in un fascio di luce coerente. Con un laser puoi fare un buco in un diamante o far evaporare un tumore.

Quando focalizzi un'azienda ottieni questo stesso effetto. Generi una potenza, simile a quella di un laser, capace di dominare un mercato. La focalizzazione non è altro che questo.»

Ripeto: **focalizzarsi** nel tuo caso, significa **scegliere** in maniera quanto più precisa possibile **il tuo target** di riferimento e **confezionare** in maniera sartoriale **il servizio più adatto** a soddisfarne i bisogni.

## Che cos'è un brand

Un brand nel business serve per far apparire diverso e riconoscibile un prodotto o servizio che altrimenti risulterebbe uguale ad altri con lo scopo renderlo più rilevante ed appetibile per il target di riferimento.

## Come si crea

- **Nome:** uno degli aspetti più trascurati nelle attività alberghiere ed extra-alberghiera è sicuramente il nome, e questo rappresenta sicuramente un problema. Troppo spesso vedo hotel e/o appartamenti con nomi di fantasia e/o di persone o città che non hanno nessun riferimento specifico all'elemento differenziante dell'attività. Da dove partire? **Il nome deve essere immediato, facile da ricordare e deve iniziare un processo di posizionamento** (Sunset, Le Rocce, The Student Hotel, The Dukes). In pratica, con 1-2 parole deve essere in grado di definire il target o, meglio ancora, chiarire al cliente target quale sarà il vantaggio prenotando quell'hotel.
- **Payoff:** una breve frase (1-5 parole) che **identifica** un prodotto o servizio come diverso dagli altri e rilevante per un target specifico di persone. Anche questo è un aspetto molto **importante**. Talvolta il nome, per quanto non scelto seguendo i dettami sopra elencati, può rappresentare un **asset strategico** importante per un'attività, soprattutto se collegato ad una storicità che corrisponde a popolarità (diversamente può essere addirittura un freno).

In ogni caso, il payoff serve per **chiarire** con una breve frase l'essenza dell'identità dell'attività. Andrebbe scelto al termine della definizione della strategia e dovrebbe aiutare l'imprenditore ad "esplodere" il proprio brand positioning rafforzando il nome.

**Nota bene:** più il nome è corretto, meno è importante il payoff, meno il nome è scelto secondo i dettami del marketing, più diventa importante il payoff.

- **Una promessa di prestazioni e servizi** che i concorrenti non sono in grado di offrire. O non sono in grado di offrire con lo stesso livello di specializzazione. Per questo puoi aiutarti con i mitici *bullet points*. Cioè, il classico elenco puntato di voci che spiegano in maniera chiara e sintetica i principali servizi (vantaggi) offerti al cliente di riferimento (dimensioni appartamento, particolari caratteristiche, distanza dai punti di interesse, eventuale disponibilità di navetta, particolari offerte per soggiorni lunghi, disponibilità di staff multi-lingua, check-in automatico, ecc.).
- **Un insieme di messaggi** di marketing coerenti finalizzati a comunicare l'identità differenziante e la promessa unica. Una volta definita l'identità dell'attività l'obiettivo è comunicarla andando a distribuire **lo stesso messaggio su canali diversi**. Ripeto: **lo stesso messaggio su canali diversi**. Per creare un brand la ripetizione è un asset fondamentale ed è fondamentale non diluire, né modificare il messaggio di marketing alla base della strategia. L'unica cosa da fare sarà "sfumare" leggermente il messaggio, servendoti del copywriting, per declinare ai vari canali di riferimento (sito ufficiale, pagina FB, account sulle varie OTA, newsletter, ecc.).
- **Tempo:** minimo 3 anni con ripetizione costante del messaggio sui diversi canali. Il branding è un'attività che paga dividendi all'infinito ma **NON DA SUBITO**. Ripetizione, costanza e pazienza sono 3 elementi imprescindibile nella costruzione di un brand, che spesso non vengono presi in considerazione. Se è vero che perfino multinazionali come Nike, Apple e Barilla hanno impiegato anni per imprimere il proprio messaggio nella testa del potenziale cliente, tu che non hai budget devi concederti il tempo fisiologico per diventare un riferimento nella tua destinazione.

## Coerenza con la destinazione

Dato che ci occupiamo di turismo, dobbiamo necessariamente considerare un fattore in più rispetto alla classica strategia di un business orizzontale.

Infatti, **la destinazione è una leva fondamentale nell'algoritmo di scelta** di un hotel, di un appartamento e, nel 99% dei casi, **viene PRIMA rispetto alla scelta dell'alloggio**.

A tal proposito è importantissimo effettuare un'analisi della destinazione PRIMA di procedere alla definizione dell'identità e della strategia della tua attività.

Per prima cosa devi chiederti: qual è il posizionamento della destinazione in cui vendo?

- Se il **brand** destinazione è **neutro** (non significa niente) si può fare qualsiasi cosa. Assicurarsi che ci sia domanda prima. Fare marketing sulla destinazione

- Se **cavalca il brand** destinazione stringere il focus: hotel per giovani che.. (amano lo sport), hotel per famiglie che... (hanno bambini molto piccoli, tradizionali, allargate)
- Se si va **contro la destinazione** bisogna assicurarsi che sia possibile attirare un target diverso rispetto a quello di riferimento (giovani ad abano terme, lusso a Pinarella NO).

### Esempi:

- Portocervo = lusso e ostentazione
- Riccione = divertimento smart per giovani e famiglie
- Versilia = lusso antico
- Puglia = mare bello e posti "selvaggi"
- Toscana = vacanza verde, campagne, buon vino
- Val d'Aosta = la vera montagna

## Come trovare un elemento differenziante efficace per la tua destinazione

- Devi trovare un'apertura vicino al centro del mercato. Devi essere leggermente **innovativo** in un mercato conservativo o leggermente tradizionalista in un mercato innovativo.
- Devi andare **dalla parte opposta** rispetto ai tuoi competitor senza allontanarti dalla domanda della tua destinazione.

### Esempio:

- **La Granja**: the other side of ibiza (l'altra faccia di Ibiza)

Fattoria situata tra gli insediamenti pastorali, dedicata a chi ama le bellezze naturali dell'isola, ma non è interessato alle luci della movida (Hippies). Racconta la storia dell'inizio del turismo sull'isola all'insegna del naturalismo e sul sito promuove l'accesso ad una community "diventa amico di un contadino" che ti aiuta riscoprire uno stile di vita naturale basato su abitudini e alimentazione.

- **Ingrediente magico**: c'è qualcosa che fai in maniera unica e particolare? (colazione show kitchen, particolari accorgimenti per il sonno (materassi, insonorizzazione, pulizie dopo le...), **feste**.
- **Tematici**: amanti della birra, dello sport, dei fumetti, dello shopping, arte, orologi ecc.
- **Imprenditore come marketer**: perché ha fatto quella scelta, competenze, esperienza, personalità, raccontare la storia.

Esempio: Apple in realtà non era un brand. Steve Jobs era un brand. Abbandonato, adottato, lascia l'università, viaggio in India, parte da un garage, licenziato, crea Pixar, rientra e raggiunge il successo.

“Il viaggio dell'eroe.”

Esempio specifico: all'Hotel Cervia si mangia bene perché Giacometti ha fatto lo chef per 20 anni.

Caratteristiche polarizzanti: Esempio Riviera Golf: scomodo perché distante, ma lontano dal caos.

Guidare di più per raggiungerlo, meno stress, meno confusione. Elementi aggiuntivi che rafforzano l'elemento differenziante: camere totalmente insonorizzate, totalmente oscurate.

- **Storicità:** dal 1904 (solo se primo), testimonial vip, N mila clienti serviti, riconoscimenti ricevuti per...
- **Posizione:** unicità, vista, differenza rispetto ai competitor
- **Specializzazione:** famiglie con bambini, famiglie con bambini piccoli, hotel no kids

## Promessa unica

La promessa unica è cioè che tu garantisci al tuo cliente. A livello di percezione devi comunicare il soddisfacimento di un bisogno. In pratica si traduce in un elenco di prestazioni e servizi, quanto più possibilmente esclusivi, che rappresentano la formula che tu hai scelto per consentire al tuo cliente di soddisfare il proprio bisogno. Volendo spingere forte su questo aspetto alcune attività hanno addirittura brevettato la loro formula per potenziale il proprio marketing.

- **Miglior tramonto della città:** se vuoi fare delle foto bellissime non devi sbatterti per capire dove farle
- **Primi sulle piste:** vuoi essere il primo sulle piste senza doverti svegliare alle 5 di mattina? Il nostro hotel è il più vicino. Spingere forte sul problema (pain)
- **Shopping friendly:** abbiamo un personal shopper che accompagna tua moglie per negozi mentre tu puoi: fare il bagno in piscina, giocare a golf, lavorare, fare degustazione di vini
- **Totale libertà:** dormi fino a tardi, colazione fino a tardi, lascia la camera quando ti pare, car valet
- **Ridurre lo stress:** verde, distanza dal mondo, camere insonorizzate, oscurate, servizio baby-sitter
- **Recuperare un matrimonio:** posto romantico, cena lume di candela, colazione in camera, camere con particolari caratteristiche adatte alle coppie
- **Evadere dalla routine:** organizziamo avventure, escursioni. Può diventare elemento differenziante se c'è esclusività nell'avventura. [www.grootbos.com](http://www.grootbos.com) <https://www.orangesea.net>

## Creare un posizionamento

Le battaglie di **marketing** si giocano in un territorio inaccessibile fisicamente dove vengono prese tutte le decisioni di acquisto che determinano il mercato.

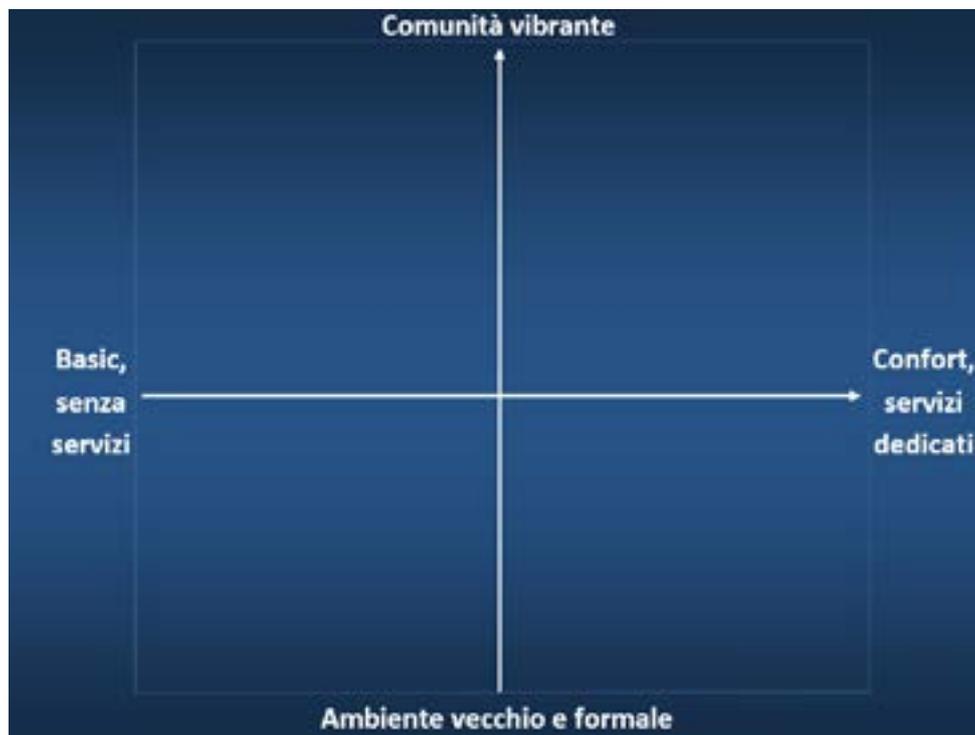
### La mente delle persone.

Non potendo appunto entrare fisicamente nella mente del potenziale cliente, il posizionamento rappresenta **una mappa virtuale** sulla quale lavorare per decidere quale posizione la tua attività dovrà occupare all'interno di questo territorio così prezioso.

Per prendere questa decisione **strategicamente così importante** devi prima aver fatto un'analisi chirurgica della concorrenza creando un elenco di caratteristiche positive e negative che distinguono i tuoi competitor (pregi e difetti).

A questo punto devi pensare come la tua attività **è in grado di offrire** servizi rilevanti che i competitor non offrono, perché riesce a offrire servizi più specifici rispetto a quelli offerti dai competitor, e come hai risolto i difetti dei tuoi competitor.

In fase di comunicazione **puoi aiutarti con una storia**. Ma prima di creare la narrativa ti serve uno schema analitico che ti aiuti a decidere cosa raccontare.



Nello specifico puoi **usare un grafico** con ascisse e ordinate e servirti di due pregi che la attività offre e due difetti che alcuni competitor hanno (devono essere oggettivi).

Nel caso studio di cui sopra ti ho riportato l'esempio della catena **The Student Hotel** (ora presente anche a Firenze).

Oltre al **nome** che esplicita immediatamente il destinatario dell'offerta anche il resto del marketing è realizzato perfettamente.

Il payoff "**may the student in you never die**" serve da ampliamento del target, altrimenti troppo restrigente determinato dal nome e apre le porte anche a tutti quei professionisti che hanno ancora viva la passione per lo studio e la voglia di migliorarsi.

Come vedi, in questo caso il marketing **non parla** con target di persone **dello stesso tipo** (studenti) quanto piuttosto ad **un insieme di persone** con **lo stesso bisogno emotivo** (la voglia di continua di imparare e migliorarsi).

Venendo al **posizionamento** le precedenti proposte per gli studenti fuori sede erano tre:

- **Classico appartamento per universitari:** soluzione a basso costo che non offriva particolari servizi e non dava nessuna garanzia di contesto. Spesso gli appartamenti a basso costo possono essere affittati indifferentemente a studenti e/o operai con i quali non esiste un vero scambio culturale
- **Classico hotel:** qui i servizi sono sicuramente migliori, con prezzo decisamente più alto, ma di nuovo non esiste nessuna garanzia di poter vivere un contesto stimolante per la crescita intellettuale degli studenti. Spesso i city hotel che offrono proposte long-stay lavorano con clientela business che arriva tardi la sera ed esce presto la mattina senza vivere la struttura
- **Casa dello studente:** nelle foresterie universitarie, c'è sicuramente il vantaggio legato allo stimolo culturale dato dalla frequentazione assidua di altri studenti e dell'ambiente universitario in generale, ma non ci sono sicuramente servizi di livello e spesso il confort è decisamente ridotto. Anche nelle foresterie con servizi più avanzati manca comunque totalmente l'aspetto dello status (non è mai stato "figo" soggiornare in foresteria).

## Conclusioni

Dopo aver letto l'articolo sei pronto per cominciare. Il mio consiglio è quello di **partire da un foglio bianco** per mettere le basi. Fai un **elenco dei competitor** che hai scelto come riferimento e metti a fianco di ciascuno il target a cui si rivolge l'attività e i pregi e difetti che e clienti riscontrano (aiutati con le OTA e Tripadvisor).

A questo punto vedi se **trovi una categoria** senza un vero LEADER riconosciuto o una categoria dove il leader è attaccabile (reputazione non eccellente, o angolo specifico scoperto).

Ad esempio se decidi di aprire un appartamento per famiglie potrebbe già esserci un LEADER di categoria. Ma se la tua categoria fosse "famiglie straniera"? Questo è un ottimo esempio di angolo scoperto che

Danilo dimostra di aver capito molto bene.

Una volta definita la tua categoria **lavora sullo schema finale** per evidenziare in che modo le caratteristiche della tua struttura (posizione, dimensioni, servizi) sono ideali per soddisfare al meglio la specifica categoria di clienti con cui hai scelto di lavorare.

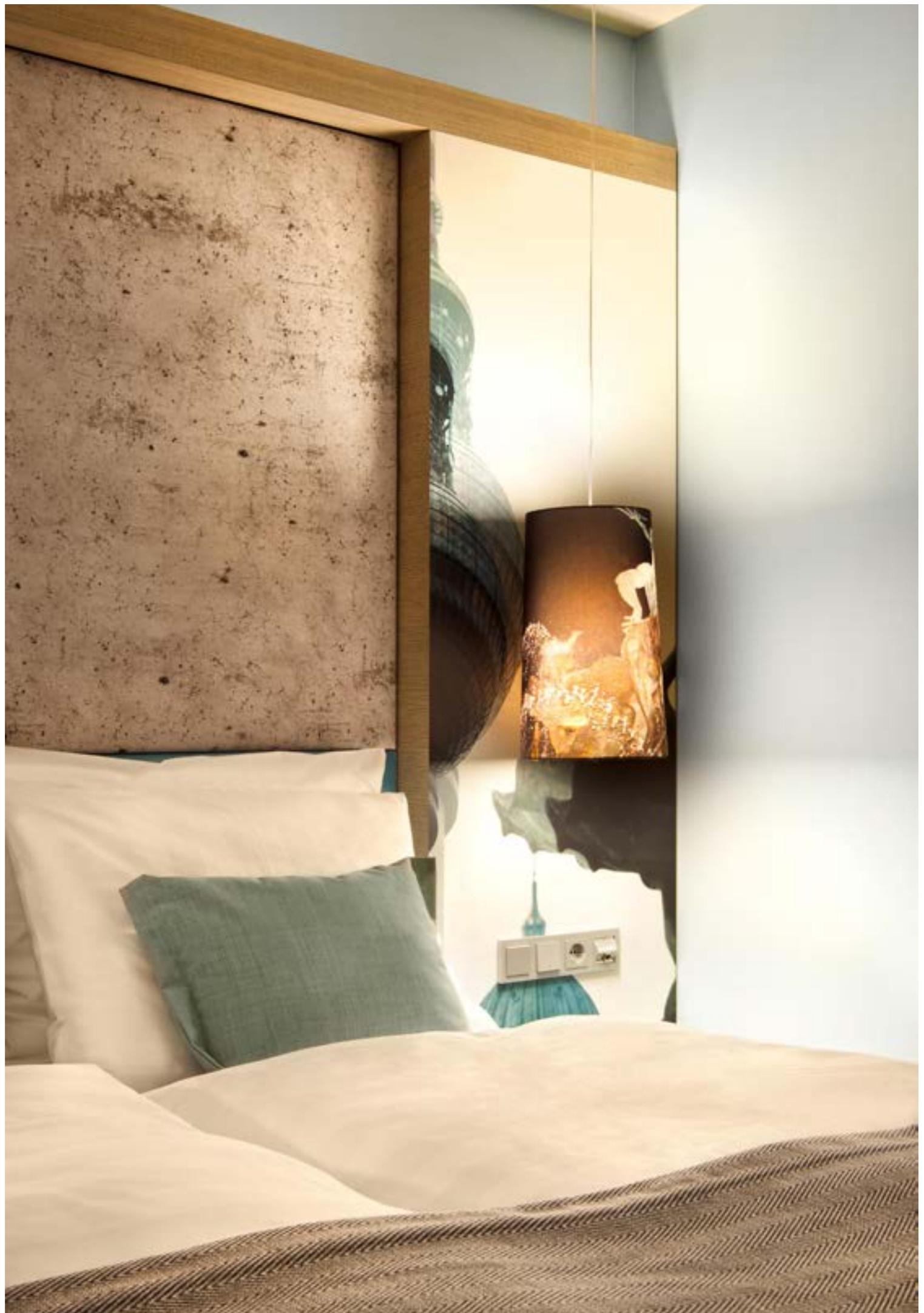
Per qualsiasi ulteriore dubbio o informazione ti invito ad iscriverti al gruppo FB **Albergatore Pro** sul quale **condividiamo** ogni giorno spunti e strategie riguardo al marketing e alla gestione operativa.

<https://www.facebook.com/groups/AlbergatorePro/>

A presto  
Gian Marco







# 14

L'enorme differenza tra  
informare e comunicare  
per vendere camere  
(in modo diretto)  
e massimizzare i profitti



di Marco Baroni

## L'enorme differenza tra informare e comunicare per vendere camere (in modo diretto) e massimizzare i profitti

La vendita delle tue camere **cresce in proporzione** alla quantità e qualità di comunicazione che esce dalla tua azienda incontrando il cliente target

Oggi più che mai hotel, campeggi, strutture ricettive ed extra-alberghiere non comunicano (purtroppo) con i propri clienti, non dialogano con loro e non sono abituati a creare una relazione duratura nel tempo, quanto meno non lo fanno **on line** e non lo fanno nel periodo di "non vacanza".

Praticamente nessun imprenditore del turismo comunica **in modo organizzato**, strutturato, ragionato e con **una strategia pianificata** a monte, strategia definita in funzione del proprio target di clientela.

Il fatto che tu stia leggendo questo articolo chiaramente mi fa ben sperare, significa che **hai deciso di essere differente** dal 99% di tutti gli albergatori italiani che sono abituati a non comunicare con i propri clienti.

Per tutti gli altri la comunicazione con gli ospiti e la connessione con i propri clienti non esiste, esiste solo l'informazione, quantità enormi di informazioni utili solamente a chi la crea, ma non a chi la riceve.

L'informazione è la pratica standard, la più comune, che in genere viene applicata dalla stragrande maggioranza degli hotel, perché **la cosa più semplice da fare** e non necessita di una sofisticazione del marketing.

Per informare **non servono conoscenze specifiche** o ragionamenti a monte, basati su come intercettare il proprio cliente, coinvolgerlo e mettendolo in relazione con il tuo brand anche quando non è fisicamente in struttura.

*L'informazione è, più semplicemente, il trasmettere ai potenziali clienti le specifiche basilari della tua esistenza.*

Informare **è relazionarsi** con i clienti in questo modo (cosa da evitare sempre):

*"Caro Cliente, ti informo che esisto, quali sono i servizi che offre la mia struttura, che ho delle camere disponibili da vendere, e infine a quale prezzo posso dartele."*

Fine.

Questo è il tipo di informazioni e il tipo di marketing che esce dalla **stragrande maggioranza** delle strutture ricettive italiane incontrando i potenziali clienti.

Non penso che questa sia una colpa o negligenza, ma più semplicemente è frutto di una **abitudine** nel fare le cose, si è sempre fatto così, ma per questo non significa che vada bene o che si debba continuare in questo modo.

Poi chiaramente negli anni, gestire le relazioni con i clienti informandoli con la stessa empatia degli orari degli autobus, ha sempre portato prenotazioni, fatturato e ha consentito di **far "star bene" più o meno tutti** (ma attenzione, non proprio tutti, tutti).

Il fatto che gli albergatori siano **abituati** a fare sempre le stesse cose, anno dopo anno, nasce principalmente da uno **stato di soddisfazione diffusa** della categoria.

Avendo avuto anni in cui bastava informare i clienti del fatto che si era aperti per riempire e vendere tutte le camere ha generato negli imprenditori uno stato di torpore nel quale ne sono rimasti imbrigliati.

A questo possiamo aggiungere il fatto che, in generale, agli albergatori non interessa comunicare veramente con i propri clienti, l'unica cosa che gli interessa è informare più persone possibili del fatto che ci sono camere **libere**, camere **da vendere** e che vanno prenotate il prima possibile perché sono in promozione, pensando erroneamente che questo possa aiutarli **a riempire** la struttura.

Il paradosso di questa pratica sta nel fatto che questo tipo di informazione **non interessa in nessun modo a chi la riceve**, ovvero ai possibili clienti, ma interessa solo chi la crea, ai proprietari delle strutture ricettive perché appunto dovendo vendere, come sai ogni notte passata in hotel è persa, pensano che a più persone lo dicono maggiore sarà la possibilità di (s)venderle tutte prima della mezzanotte.

### *Al contrario comunicare con i clienti è completamente un'altra cosa.*

Comunicare con i tuoi clienti significa **raccontargli** quali sono i veri **vantaggi** di trascorre un soggiorno presso la tua struttura e la tua località, piuttosto che prenotare dalla concorrenza o semplicemente restarsene a casa.

Non serve raccontare loro che le camere, la colazione e il ristorante sono di ottima qualità, questo lo danno per scontato, oppure che ci sono offerte in corso da cogliere al volo, questo lo sanno già perfettamente grazie al tuo **booking engine** e alle OTA.

Non serve raccontare che hai camere grandi, piscina o servizi di alto livello, queste informazioni ogni cliente può reperirle da solo, **le trova sul tuo sito web**, nella tua pagina Facebook o grazie alle recensioni che hai acquisito fino ad oggi su TripAdvisor e Booking.com.

Quello che invece deve assolutamente trasparire in modo inequivocabile dalla tua comunicazione è **il vantaggio** e **il beneficio** che il tuo cliente target avrà nel soggiornare da te, solo da te e in nessun altro posto!

Facendo semplicemente questo **ti sarai differenziato completamente** da tutti i tuoi competitor, sarai in grado di raccontare ai tuoi possibili clienti **una nuova storia** che nessuno gli avrà mai raccontato, una storia che parla al tuo cliente e risponde alle sue esigenze specifiche ancor prima che possa esternartele.

Fare questo significa comunicare veramente,  
comunicare per vendere al tuo cliente target.

Ciò che è importante comprendere è che ai clienti, che prima di tutto **sono persone**, non interessano pacchetti o promozioni speciali ciò che gli interessa, quantomeno nella fase iniziale e di scoperta della tua struttura, sono **le emozioni**.

Solo successivamente, se le emozioni che saprai trasmettergli sono in linea con le loro esigenze, sarà fondamentale avere un **pricing** adeguato e una tariffa che rispetti tutti i criteri e le logiche del **revenue**, ma mai il contrario.

Il concetto appena espresso è veramente importante, esattamente da qui **parte l'intera strategia** per la vendita professionale delle tue camere, motivo per il quale voglio essere maggiormente chiaro e farti alcuni esempi in modo che tu possa comprendere al meglio quanto voglio trasmetterti.

Il primo esempio è tarato su di me, voglio immedesimarmi nel tuo cliente target ipotizzando che la tua struttura sia **specializzata** nelle vacanze per famiglie.

Ho due bimbi, due gemelli di 9 anni (Alex & Noemi), per me e mia moglie Petra la cosa più importante in assoluto è sapere che il tuo hotel possa soddisfare prima di tutto le loro **esigenze**, le esigenze dei miei figli, ovvero le persone più **importanti** della mia famiglia e di tutte le famiglie tue ospiti.

Prima di prenotare una vacanza la nostra priorità più importante non è sapere come sarà la camera, il ristorante e la colazione il mattino, ma bensì sapere come i miei figli potranno **trascorrere giorni fantastici**, in totale **sicurezza** nel tuo hotel.

Ad esempio una delle cose che sono interessato a sapere prima di altre è se avrò la possibilità di **cenare in tranquillità** con mia moglie, sapendo che i miei figli si stanno **divertendo** al mini-club dopo aver cenato con gli altri bimbi un pasto sano e adeguato a loro.

Successivamente per me è importante sapere quali sono, nel dettaglio, tutte le **possibilità** e i **servizi** che la struttura può offrire ai miei figli per **rendere speciale** la loro vacanza, se hai figli sai meglio di me che prima **devono stare bene loro** e di conseguenza staremo bene anche noi adulti, il contrario non funziona mai.

Se il tuo obiettivo è vendere camere alle famiglie, famiglie come la mia ad esempio, devi utilizzare un **registro comunicativo** che colpisca i **bisogni** e le **esigenze** tipiche di questa categoria di clientela, le persone devono sceglierti perché sarai **in grado di risolvere** meglio di chiunque altro i loro problemi e le loro esigenze ancor prima che te lo chiedano.

Nel momento in cui, grazie alla **comunicazione personalizzata** per il tuo target, riuscirai a fare questo la leva del prezzo sarà solo un elemento marginale nella scelta del tuo hotel; una volta che le persone ti avranno scelto **saranno più predisposte** a pagare il prezzo che tu deciderai essere opportuno per il servizio che offri, diversamente ricordati che i clienti saranno sempre a caccia di sconti e ci sarà sempre un albergatore, sprovvisto di calcolatrice, che farà un euro in meno di te.

Per attuare appieno questo **cambio di approccio** nella comunicazione con i clienti, devi **poter raccontare** quali sono i **benefici** e i **vantaggi** di un soggiorno nella tua struttura e spiegare con estrema dovizia di dettagli quali problemi sei **in grado di risolvere**, al cliente target, meglio di chiunque altro, più sarai specifico più sarai credibile, tutti gli altri, a differenza di te, saranno "solo" hotel che cercano di vendere camere.

Più sarai in grado di comunicare direttamente al target specifico della tua clientela più il tuo **messaggio di marketing** arriverà direttamente **al cuore** delle persone, che a quel punto, non potranno far altro che sceglierti perché sarai per loro **la garanzia di un soggiorno perfetto**.

Il segreto per far questo, per passare da una sterile informazione a una corretta ed efficace comunicazione con i clienti è quello di **simulare** e **intercettare** il vero dialogo mentale del cliente.

Devi **immedesimarti** nel cliente, sapere quali sono i suoi veri bisogni, le sue vere necessità e **anticipare** tutto questo nel tuo messaggio di marketing, così facendo, oltre a stupire il cliente lo **conquisterai** immediatamente perché gli stai offrendo tutto quello che desidera, che come abbiamo detto non è un letto e la colazione, prima ancora che possa solo pensarlo.

**Anticipa** nella tua comunicazione le esigenze vere dei clienti e la vendita professionale delle camere diventerà per te una pratica che saprai **padroneggiare al meglio** lasciando camere libere solo negli hotel dei tuoi colleghi.

Qualora il concetto e la differenza tra informare e comunicare con i clienti non fosse sufficientemente chiaro voglio farti un **secondo esempio**, voglio che tu capisca perfettamente questo passaggio legato ad un **approccio comunicativo** con il cliente e le motivazioni per le quali il tuo marketing da oggi in poi deve cambiare, passando dalla semplice e standard informazione, tipica degli hotel italiani, alla vera comunicazione potente **arma di vendita** che ti consentirà di abbracciare la vendita professionale camere come già hanno fatto tanti tuoi colleghi che mi seguono da tempo.

Anche nel mercato business e dei viaggi di lavoro la comunicazione con l'ospite gioca un **ruolo fondamentale**, si vendono sempre camere ma cambiano drasticamente i bisogni, le intenzioni e i problemi da risolvere rispetto all'esempio precedente.

Proprio per questo voglio prendere sempre me stesso come esempio reale, ma questa volta nelle vesti di un viaggiatore business.

Quando viaggio **per lavoro**, la mia attenzione e il mio focus cambiano drasticamente, sono interessato a fattori completamente **differenti** rispetto a quando viaggio **in famiglia**.

Chiaramente in questa tipologia di viaggio i bimbi non sono con me e quello che veramente mi interessa sapere **cambia notevolmente**.

Ad esempio voglio subito sapere se l'hotel **offre il fast check-out**, chi viaggia per lavoro ha sempre fretta a prescindere dall'orario, per cui questo elemento, se presente, è sicuramente **importante** da comunicare ad una clientela d'affari. Oltre questo le cose che maggiormente mi interessano sapere sono il tempo di percorrenza e la distanza per la fiera o il centro congressi che devo raggiungere, per cui voglio aver subito chiaro se la **posizione della struttura** che sto valutando è **strategica o meno** rispetto ai miei impegni.

Inoltre, cosa fondamentale, quando viaggio in auto (come il 98% della clientela business) voglio sapere se il tuo hotel dispone o meno di un **parcheggio**, ma voglio anche sapere se è garantito, ovvero se posso trovare sempre posto, se è **custodito** perché viaggiando con l'auto aziendale non voglio in nessun modo avere brutte sorprese e dovermi poi giustificare in azienda nel caso di furti o danneggiamenti.

Sapere anche che il tuo hotel è **facilmente raggiungibile** in auto perché non ci sono isole pedonali, mercati settimanali o restrizioni di accesso è un valore per tutti ma ancora di più per chi viaggia per lavoro che ricerca per eccellenza **comodità e velocità**.

Altro tema importante, inutile quasi dirlo, è il **wi-fi**, sapere che la struttura dispone di una **connessione business**, ovvero superveloce, mi rende molto tranquillo sapendo così di poter **lavorare in camera** la sera per ultimare i progetti e i documenti per la riunione del giorno successivo.

Tutte queste **esigenze**, tipiche del target business, generano nel cliente un **dialogo mentale** che l'albergatore ha il dovere di **intercettare e anticipare** per generare così una vendita non dettata dal prezzo scontato ma dall'essere il primo di tutte le opzioni disponibili, essere l'unico che ascolta e rassicura il cliente comunicandogli che tutto quello che gli servirà è a sua disposizione, per avere tutto questo deve solo prenotare (direttamente) la propria camera nel tuo hotel.

Questi due esempi, molto diversi tra loro, servono a farci capire come persone diverse generano **esigenze diverse** e problemi da risolvere completamente diversi, motivo per il quale anche il tuo **approccio alla comunicazione** dovrà necessariamente plasmarsi in base alla persona (target) a cui ti rivolgi.

Il tutto con un unico e solo **obiettivo finale**: la vendita delle camere, una vendita che viene generata da target differenti per cui **non puoi più utilizzare un'informazione copia e incolla uguale per tutti**, altrimenti rimarrai con le camere libere non per mancanza di clienti, ma per mancanza di relazione e comunicazione che intercetti i clienti giusti per la tua struttura.

La cosa incredibile, e davvero importante per te di questo tipo di **approccio alla vendita**, è che, ad oggi, nemmeno le **OTA** (**Booking.com** in primis) sono così ferrate in termini di **comunicazione specifica** per il cliente target, loro sono abituati a vendere camere come in un grande mercato, **non attraggono le intenzioni** delle persone, per loro tutto si riconduce ad un numero e non c'è un metro comunicativo differente in base al target di riferimento

Questo ti dà un **vantaggio competitivo** enorme, un vantaggio che devi poterti giocare portando la partita della vendita camere proprio su questo terreno, le OTA infatti essendo un enorme *marketplace* hanno come arma la diversità e l'abbondanza di strutture per cui un'offerta ampissima, ma non hanno la possibilità di **dialogare direttamente** con i clienti intercettandone e anticipandone i bisogni diretti.

Per esigenze fisiche di struttura, le OTA devono **appiattire** la propria comunicazione e la presentazione degli hotel all'interno dei loro portali in quanto tu e le tue camere siete solo un prodotto, ma il loro cliente deve **scegliere prima** il brand, Booking.com ad esempio, e **dopo prenotare** il tuo hotel, difficilmente avviene il contrario, questo perché se il tuo hotel non fosse disponibile (sia mai che le camere le hai già vendute tutte da solo) i clienti devono poter prenotare una qualsiasi altra struttura tra quelle presenti nella destinazione prescelta.

In questo scenario, dove **si valorizza il cliente e la comunicazione** con lui come elemento decisivo nella vendita, i grandi portali di prenotazione non potranno mai competere con te perché non avranno mai il **grado di conoscenza** della tua clientela come al contrario tu e il tuo staff avete e dovete sfruttare a vostro favore.

In particolar modo la comunicazione con gli ospiti, così come definita sino ad ora, ha una peculiarità molto importante, ovvero avviene nel 99% dei casi tramite la forma scritta.

Se ci pensi è proprio così, dalla mail che mandi ai clienti, ai preventivi di soggiorno, ai post sulla tua pagina Facebook, alle risposte delle recensioni che ricevi (**perché rispondi vero?**) ai testi del tuo sito web ogni canale comunicativo, ad esclusione del telefono, avviene in modalità scritta, che poi anche il telefono è una conseguenza diretta di un testo scritto, se un cliente chiama in hotel significa che ha visto il tuo sito web o ricevuto una tua *newsletter* che hai scritto in precedenza per stimolarne il contatto.

Voglio quindi farti un esempio reale di come poter **scrivere una proposta di vendita**, un'offerta, per il tuo sito web relativa a un target specifico ben preciso: gli aspiranti avvocati.

**Chiariamo** prima un concetto, così da adesso in poi siamo allineati quando parliamo di offerte; nella vendita professionale camere le offerte non solo altro che delle proposte commerciali **comunicare bene**, raccontate meglio di quanto siano in grado di fare i tuoi competitor, e chiaramente raccontate in forma scritta.

Sono **proposte commerciali** che parlano ad un target preciso di clientela che gli consentono di sceglierti perché **offri loro** un servizio, un grado di attenzione e una soluzione a tutti i bisogni che hanno o che ancora non sanno di avere, in nessun modo vendi una letto e una colazione, ma quello che vendi comunicando al target, è **fiducia e sicurezza** nella scelta del tuo hotel.

Partiamo con l'esempio (che poi una offerta reale fatta per un mio cliente), a Rimini, città in cui sono nato, circa ogni anno si svolge l'Esame di Abilitazione all'Esercizio della Professione di Avvocato un **importante appuntamento** che accoglie almeno 1.500 futuri, e stressati, avvocati. Chiaramente questi 1.500 aspiranti avvocati da qualche parte dovranno soggiornare, dovranno prenotare l'hotel e organizzarsi al meglio per un evento così importante per la loro carriera.

A questo punto, rispettando i dettami della comunicazione volta alla **vendita professionale** delle camere, sul tuo sito deve essere presente una irrinunciabile **offerta dedicata** proprio a loro, dedicata a questo esercito di quasi-avvocati, che si sta dirigendo verso Rimini, **desideroso** di lasciarti i suoi soldi per soggiornare nel tuo hotel.

Quello che serve è un'offerta così **specificata e mirata** da poter comunicare direttamente ad ognuno di loro.

Un'offerta che gli racconti dettagliatamente **perché soggiornare nel TUO hotel** (e non in quello dei tuoi competitor che in occasione di questo evento stanno facendo sconti su sconti) sia la soluzione migliore, se non l'unica possibile per non compromettere la loro carriera forense.

La tua offerta dovrà essere sviluppata in una pagina del sito **completamente dedicata**, dovrà essere una proposta talmente irrinunciabile e comunica così bene, che nessuno avrà il coraggio di rifiutare.

Ecco come potrebbe essere strutturata l'offerta (ti anticipo che questo testo, purtroppo, avendolo pubblicato tempo per un cliente e utilizzato come caso studio è già stato ampiamente copiato, per cui ti consiglio di non farlo anche tu ma di **prenderlo come esempio** e spunto reale):

#### **"SPECIALE ESAME PER AVVOCATI A RIMINI**

Questa offerta è esclusivamente dedicata a te, futuro Avvocato, che dovrai sostenere questo importantissimo esame per il quale hai fatto enormi sacrifici e studiato una vita intera.

Tu pensa solo a superare l'esame noi penseremo a tutto il resto.

Renderemo il tuo soggiorno rilassante e sereno, senza sorprese e lontano da ogni stress, in modo che potrai concentrarti unicamente sull'esame e tornare a casa dalla tua famiglia fiero della tua prova. Come sai gli esami per Avvocati si terranno presso il Palacongressi di Rimini, la cosa fantastica per te (che forse non sai) è che il nostro Hotel 4 stelle è situato a soli 2,5 km.

Questo significa che il mattino potrai fare una ricca colazione rigenerante senza fretta e senza preoccuparti di svegliarti all'alba rischiando di essere stanco e poco lucido, o peggio ancora arrivare in ritardo e compromettere questo importante momento della tua vita professionale.

Un'occasione così importante per la tua carriera lavorativa merita il massimo della cura e dell'attenzione, concediti quindi il meglio di un 4 stelle che penserà SOLO a te.

La nostra offerta è stata studiata nei minimi dettagli con un unico obiettivo: darti tutto il confort che meriti per essere al massimo della forma per questo importante esame.

L'offerta è **DEDICATA** solo, a chi come te vuole il meglio, ecco quindi cosa troverai in esclusiva nel nostro hotel:

- Soggiorno con prima colazione dolce e salata, servita anche in camera senza supplemento per poter ripassare fino all'ultimo minuto :-);
- Wi-Fi gratuito in camera e negli ambienti comuni, per poter rimanere in contatto con i tuoi colleghi e cercare qualche "spoiler" on line;
- Parcheggio dedicato, privato e gratuito (arrivi, parcheggi e STOP, zero stress e problemi);
- Navetta a tua disposizione per il Palacongressi di Rimini, distante solo 2,5 km, tu pensa all'esame, noi ti portiamo e ti veniamo a prendere;
- Se lo desideri, la sera prima dell'esame, per avere il massimo della serenità potrai cenare in hotel, con una ricca cena a buffet (per questi esami importanti anche scegliere dal menu diventa un impegno mentale, un problema in meno);
- Una volta rientrato in hotel, per festeggiare, ad aspettarti troverai un ricco e appetitoso aperitivo che ti aiuterà a scrollarti di dosso tutto lo stress e la tensione accumulata.

### PRENOTA ORA IL TUO RIFUGIO AL RIPARO DA STRESS E IMPREVISTI

Non correre il rischio di dover soggiornare nella struttura sbagliata che non abbia a cuore il tuo importante esame rischiando di compromettere il tuo umore in vista di questa fondamentale prova per la tua carriera lavorativa.

Contattaci subito abbiamo a cuore il tuo esame e una proposta dedicata a te (--> **modulo di richiesta informazioni**)

oppure

### PRENOTA ORA!

Se anche tu, come i tuoi colleghi più lungimiranti, non vuoi rischiare di rimanere senza camera, prenota direttamente on line (--> **link al Booking Engine**)

Questo è un **esempio reale** di quello che io chiamo un'offerta che comunica perfettamente con il cliente target!

Comunicare in questo modo **crea una connessione** con il cliente totalmente forte e diversa che non troveranno in nessuno dei tuoi competitor. Nel pratico, con questo modo di presentare l'offerta non stiamo facendo altro che comunicare al cliente il tuo normale prezzo di listino (senza sconti), **sapientemente condito** con i servizi che abitualmente offri, ma altamente valorizzati, il tutto servito con un **copy** (testo che comunica con i clienti) che **parli al cuore** del tuo cliente target e non solo al suo portafogli! (quello poi arriva di conseguenza).

Proviamo ora a fare un ragionamento assieme immedesimandoci nel cliente, se uno di questi aspiranti avvocati, cerca on line (e sai bene che lo fa) una struttura per poter prenotare e trova:

- da una parte un hotel che propone il suo listino "normale", ovvero il prezzo standard per le date da lui richieste
- dall'altra trova un sito di un hotel che ha un'offerta specifica e mirata alle sue esigenze quindi a lui dedicata (tipo quella che hai letto poco fa).

Secondo te, dove è più **probabile** che prenoti? Anche ad una tariffa più alta?

Quasi sicuramente prenoterà nell'hotel che **si è preso a cuore** il suo esame e più nello specifico il motivo importante per cui soggiornerà a Rimini.

Se fino a questo punto siamo in accordo, passiamo allo **step due**, ovvero prova a immaginare di **moltiplicare** questo potente modello comunicativo per ogni target di clientela che abitualmente ospiti, per ogni evento degno di nota che porta viaggiatori nella tua destinazione. Quello che otterrai sarà un vero e proprio **"esercito"** di pagine, offerte e contenuti che saranno le tue armate pesanti per la vendita professionale delle tue camere.

Mentre a tutti gli altri hotel resterà solo il semplice "prezzo di listino" per la camera singola, doppia o tripla, tu al contrario ti sarai **sapientemente creato** delle offerte che in modo autonomo sapranno comunicare con i clienti e vendere!

*Che dici, dopo questi passaggi, sei ancora convinto che fare offerte significhi solo fare sconti alla Groupon?*

Questi concetti, di come **impostare la comunicazione** con i clienti, dovrebbero essere scritti e raccontati in qualsiasi corso di vendita per hotel, perché stiamo parlando dell'**abc della vendita** camere, ma come spesso accade, fa più figo parlare di altro, anche perché, in questo caso, interessante il concetto, ma per poterlo mettere a terra **bisogna lavorarci tanto sopra**, metterci tantissimo impegno, sbagliare e poi **con il tempo arrivano i risultati** sperati.

Come visto sin qui c'è una bella **differenza** tra informare gli ospiti in modo generico, specificando quanto costa una determinata camera, quale tipo di camera e se la colazione è compresa o meno, e comunicare veramente **in modo personalizzato** per fare in modo che prima i clienti scelgano il tuo

hotel in mezzo a tanti e poi, solo dopo, comprino le tue camere senza obiettare sul prezzo o cercando lo sconto.

La cosa più importante a cui devi sempre **fare attenzione** è che per ogni tipologia di cliente specifico (famiglia, coppia, business, ecc) deve sempre corrispondere una comunicazione adeguata, specifica e tarata sul **dialogo mentale** e sulle **esigenze** quel segmento di clientela.

Non è mai il cliente che deve adeguarsi al tuo metro comunicativo ma è esattamente il contrario, **stabilisci una connessione** diretta con il target a cui ti riferisci e vendere le camere sarà solo la piacevole **conseguenza** di tutto questo.

Ricorda sempre di evitare l'utilizzo di **terminologia tecnica** tipica del mondo alberghiero i clienti non la conoscono e non sono tenuti a sapere cosa significhino questi termini: **overbooking, relocation, DUS, XX, MX, DAY USE, PAX, colazione continentale, midweek, rooming list**.

Utilizzare questo metro comunicativo con gli ospiti **serve solo a farli allontanare** dalla prenotazione, i clienti non capiscono di cosa stiamo parlando e per non fare errori, prenotando una cosa che non capiscono rischiando così di ritrovarsi costi inaspettati, **tendono a scappare** prenotando presso un'altra struttura.

Non mi stancherò mai di dirlo, impara a **utilizzare termini semplici**, comprensibili ma specifici e mirati alle **esigenze** e allo status del tuo cliente, questo lo metterà immediatamente a suo **agio** e lo renderà più **predisposto a relazionarsi** e a prenotare.

La cosa più **incredibile** di tutto questo, se ci pensi bene, è che questo metro comunicativo avviene già, ogni giorno, ma avviene solo quando i tuoi clienti arrivano fisicamente in struttura.

Quando alla reception del tuo hotel si presenta una bella famigliola: papà mamma e due bimbi, di certo i tuoi addetti al ricevimento e tu stesso avrete un **metro comunicativo** molto preciso, un saluto ai piccoli, un benvenuto al papà e un complimento alla bella mamma.

Questo processo, che forse avviene in **modo inconscio**, si chiama **identificazione** e **adeguamento comunicativo** al target di riferimento (oltre che cortesia e accoglienza, chiaramente).

Ma non è finita qui, immagino che se ci sono dei bimbi di certo **farai in modo** che possano subito essere liberi da pratiche burocratiche per tuffarsi in piscina o pranzare al ristorante, le mamme in genere hanno l'ansia che i figli abbiano fame visto il lungo viaggio che hanno fatto e debbano per forza mangiare (neppure fossero venuti a piedi), tutto questo chiaramente seppur siano le 11 del mattino e il ristorante prima delle 12.30 non apra.

Per **accogliere i nuovi clienti** immagino avrai "cerimoniale" nel quale racconti quali sono i servizi specifici per le famiglie, gli orari del mini-club, i giochi che si possono fare in piscina oltre ad elencare i parchi tematici più vicini e tutte le attrazioni più adatte alle famiglie che la tua destinazione può offrirgli.

In poche parole ti trasformi in una **guida "umana"** che comunica al cliente che tu, il tuo hotel e la tua destinazione siete la miglior scelta possibile che potesse fare per trascorrere giorni in serenità e spensieratezza con la propria famiglia.

Al contrario se al desk si presenta un cliente business, di certo la prima cosa che sei abituato a comunicargli è la password del wi-fi, le indicazioni per il parcheggio oltre all'orario della colazione per l'indomani.

Suppongo quindi che queste pratiche e questo modo di relazionarsi con il cliente al suo arrivo in struttura sia **naturale** o comunque faccia parte dello "**schema comunicativo**" che viene trasmesso ai tuoi addetti del ricevimento quando devono accogliere i clienti.

Se tutto questo concordi con me, essere corretto e, in qualche modo, "scontato", nel senso che fa parte dell'accoglienza e dell'attenzione verso l'ospite, tipico di chi gestisce sapientemente una struttura ricettiva, perché allora non viene fatto anche **prima** del soggiorno, prima dell'arrivo del cliente?

Perché non comunicare con il cliente in modo corretto anche in fase di richiesta informazione aumentando così in modo esponenziale la possibilità che prenoti e che lo faccia, oltre che direttamente, a tariffe non scontate, lasciando che gli sconti li prenoti dagli alberghi vicini?

Ora che hai capito quali sono le **metriche** e le **logiche** di una **sana e remunerativa comunicazione** con i tuoi clienti devi passare all'azione, devi fare, devi applicare quanto hai letto.

Devi passare dalla teoria alla pratica e il miglior modo per farlo è **sperimentare**, inizia da subito a rileggere tutti i tuoi testi, del sito web, delle proposte di vendita delle conferme di prenotazioni e chiediti, veramente, se tu, leggendo quei contenuti prenoteresti nel tuo hotel.

Se la risposta è no, come in molti casi avviene quando chiedo di farlo ai miei clienti, non esitare: butta via tutto e **riparti, riscrivi** dei contenuti che possano essere più veri e diretti al tuo cliente tipo, contenuti che saranno i pilastri della tua comunicazione con gli ospiti e che possano rendere il tuo marketing un mezzo reale per massimizzare le vendite.

**Attenzione!** Per poter fare tutto questo ti servono assolutamente due cose, prima di tutto devi conoscere perfettamente il tuo cliente "tipo", studiare i suoi bisogni, le sue esigenze e anticiparlo, nelle richieste, in secondo luogo devi adottare un sistema professionale di vendita camere che ti consenta di comunicare in modo automatico ma personalizzato con target diversi di clientela, utilizzando per ciascuno di essi, contenuti testuali, immagini e modalità di approccio differenti.

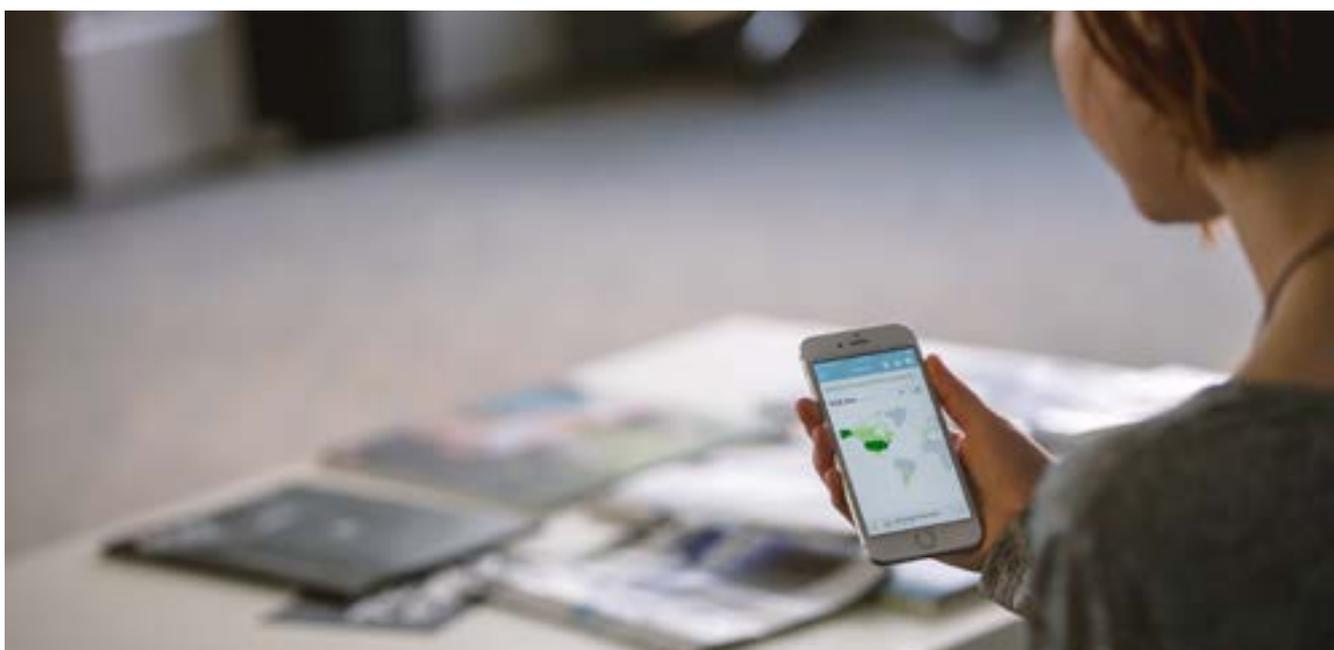
(il sistema di **marketing automation** che di consente di fare tutto questo è certamente **MYREPLY** - il sistema professionale di vendita camere nato e ideato per il mondo del turismo)

Senza queste due cose, oggi più che mai, non è assolutamente possibile aumentare le vendite e avere costantemente un flusso di nuovi clienti che ti possano scegliere per la tua specificità, tornando anno dopo anno.

**Ricordati** senza una comunicazione automatica, specifica e continuativa per il tuo cliente target, potrai solo continuare a informare tutti, indistintamente, di quali siano i tuoi prezzi.

Mentre se imparerai a **comunicare con costanza**, con una strategia ben pianificata tutti i **vantaggi** e i **benefici** della tua struttura, (che sono esattamente le esigenze del tuo cliente target), allora rientrerai immediatamente in una cerchia ristrettissima di **albergatori "illuminati"** che hanno capito i grandi vantaggi derivanti della vendita professionale camere basata sulla risoluzione dei problemi e sulla risposta alle esigenze dei clienti target, e non sul fare un prezzo più basso del tuo competitor più diretto sulle OTA.

A te la scelta: scegli se comunicare o continuare a informare.









# 15



## Dove trovo i soldi?



di Giordano Guerrieri

## I compagni di avventura, i fools

Se è vero, come diceva **Steve Jobs**, che nel fare impresa è insito un pizzico di **folia** (il suo incitamento era “**Stay hungry, stay foolish**”, cioè “Sii affamato, sii folle”), allora per fare impresa dobbiamo **trovare compagni di viaggio** folli quanto noi. Qualcuno che **condivida** la nostra mission e abbia la nostra stessa vision. Qualcuno con cui scatti una simpatia, una condivisione di obiettivi e di valori.

Persone così non fanno parte del nostro background (come gli amici e i parenti nel caso precedente), ma le incontriamo strada facendo. Dove? Agli eventi per startupper, ai corsi di formazione della Camera di Commercio, nelle sale d’attesa delle banche.

Persone folli come noi, **disposte** a indebitarsi, lavorare fino a notte fonda, mettere in gioco tutto pur di **inseguire il sogno** della libera impresa. E così possono nascere partnership grazie alle quali ci si trova a **condividere** capitali, quote societarie, carichi di lavoro, responsabilità e guadagni.

## I finanziatori “classici”, le banche

C’è un famoso detto: “*Le banche ti danno l’ombrello quando c’è il sole e te lo chiedono indietro quando piove*”. E naturalmente l’ombrello simboleggia il denaro e la pioggia gli affari che vanno male.

Eppure, anche in un mondo dove il numero di interlocutori da cui attingere denaro **si moltiplica**, nell’immaginario degli aspiranti imprenditori le banche restano al primo posto.

In Italia, gli istituti di credito sono quasi 500, dalle casse rurali alle grandi banche internazionali, da quelle di credito cooperativo alle realtà presenti solo online. Subito una brutta notizia: 114 di loro, quasi un quinto del totale (soprattutto BCC e casse rurali), hanno una percentuale di **NPL** (Non Performing Loans, prestiti non performanti, cioè crediti deteriorati) superiore al 100% del patrimonio netto.

Facile pensare che da quella fetta di banche non sarà facile ottenere prestiti, anzi. **Ma dalle altre?**

Ci sono possibilità di ottenere in banca denaro utile a finanziare una startup o una PMI? Sì, ma sempre più esigue. Secondo una ricerca della Banca d’Italia, dal 2013 a oggi il credito verso le grandi aziende è aumentato costantemente, mentre per le piccole (anche per quelle con i conti in ordine) è diminuito. Oggi, **solo nel 20% dei casi** le banche finanziano le piccole e micro imprese (fonte: OCSE). Perché? Leggete più avanti la testimonianza di una bancaria.

Nel frattempo, ecco qualche dritta per **massimizzare le proprie chance** di farsi dare denaro in banca. Una parte dei consigli è di **Giordano Guerrieri**, che ha cominciato distribuendo volantini di una finanziaria e ora fa formazione e consulenza sul tema ([www.giordanoguerrieri.it](http://www.giordanoguerrieri.it)).

Molti dei suggerimenti dati per le banche sono validi anche per gli **interlocutori successivi**. Del resto il cuore del problema è uno: convincere di essere una realtà su cui conviene scommettere. E rischiare.

*“I peggiori nemici di chi cerca finanziamenti sono la fretta e il bisogno. Chi ha urgenza di ottenere denaro è in una posizione di debolezza, non può contrattare e valutare le migliori offerte.”*

### 1. Sì a strategia, no a urgenza

“I peggiori nemici di chi cerca finanziamenti sono la fretta e il bisogno. Chi ha urgenza di ottenere denaro è in una **posizione** di debolezza, **non può contrattare** e valutare le migliori offerte. Tutte le decisioni che hanno a che fare con i soldi, invece, vanno **ponderate** e prese a tavolino, in un’ottica di lungo periodo” (Guerrieri).

### 1. Partire da zero? Anche no

Un finanziamento totale è come un mutuo al 100%: in teoria **disponibile**, ma nella realtà difficile da ottenere. Per avere **fiducia** dalle banche, occorre presentarsi con un po’ di capitale (almeno il 20-30% del totale). E chi non ha l’equity (il capitale proprio)? Che si trovi prima un **socio** che lo abbia. Questo gli darà una **maggior credibilità** agli occhi degli istituti di credito.

### 3. Idee chiare & business plan

Una delle prime domande che la banca vi farà è: *“Come avete intenzione di usare il denaro?”*. È obbligatorio **essere preparati** sul proprio business, sulle possibili evoluzioni del settore, su opportunità e criticità. Come già detto, è fondamentale avere un *business plan* dettagliato da presentare. **Vietato improvvisare**.

### 4. Facciamoci aiutare dalle associazioni di categoria

Chiedere un finanziamento: da soli è possibile, **in compagnia è meglio**. Fra i servizi forniti dalle associazioni di categoria (Confcommercio, Confesercenti, CNA ecc.) c’è sempre un canale privilegiato per ottenere credito presso istituti convenzionati. “Presentarsi in banca tramite i **canali collaudati** dalle associazioni di categoria e con l’avallo di un consorzio garanzia fidi convenzionato è un plus apprezzato” (Guerrieri).

### 5. Cerchiamo la banca giusta (occhio alle false promesse!)

A dar retta ai siti e alle pagine Facebook (il 90% delle banche è ormai sui social), ogni istituto di credito prevede **formule ad hoc** per PMI e startup. Ma un conto sono le promesse dell’ufficio commerciale e un conto sono le decisioni dell’ufficio delibere. Per scegliere l’istituto più adatto, bisogna avere chiare le proprie **esigenze**. Chi intende **fondare un’azienda** con un forte radicamento nella zona deve puntare a un istituto locale. Chi ha in mente una startup con ambizioni internazionali deve rivolgersi a banche di più ampio respiro. In ogni caso, per trovare l’istituto di credito giusto, si può iniziare con una **ricerca online**. In questo modo ci si può fare una **prima idea** delle banche che hanno dei prodotti ad hoc per PMI e startup, per avviare con loro uno scambio di informazioni e arrivare poi a un incontro.

### 6. Portiamo garanzie (utili, ma non essenziali)

Le garanzie sono elementi accessori di un finanziamento. Possono far pendere la bilancia dalla parte dell’imprenditore quando la fattibilità è al limite, ma quello che la banca valuta è prima di tutto il **progetto di impresa**, che deve dimostrare la capacità di rimborso del finanziamento. Le garanzie possono essere di tipo personale (fidejussioni) o provenire dal proprio patrimonio, come nel caso di ipoteca su immobili o terreni.

La **buona notizia** è che possono arrivare anche dallo Stato, tramite il **Fondo di Garanzia** o gli organismi consortili come Confidi. Attivato nel 2000 per le piccole e medie imprese, dal 2013 il Fondo di garanzia funziona anche per le startup. Può concedere una garanzia pubblica a **copertura** dell'80% del prestito richiesto, che non può eccedere i 2,5 milioni annui.

La **cattiva notizia** è che non sempre le banche lo attivano e, anche in caso di concessione del prestito, possono chiedere in aggiunta **garanzie personali** sul 100% del prestito erogato. La richiesta del prestito va avanti in parallelo a quella inoltrata al Fondo di Garanzia (info: [www.fondidigaranzia.it](http://www.fondidigaranzia.it)).

## 7. Informiamoci sul tipo di prestito

Non è fondamentale conoscere i termini tecnici. Tuttavia, essere informati sulle varie forme di credito può dare una **chance in più** all'imprenditore per essere preso in considerazione e, in ultima analisi, finanziato dalle banche.

Ecco le principali.

- **Finanziamento:** la banca presta all'imprenditore una somma di denaro, che dovrà essere restituita in un arco temporale più o meno lungo, con l'aggiunta degli interessi maturati
- **Fido:** la banca concede all'imprenditore, in seguito all'attivazione di un conto corrente, la possibilità di disporre di una somma di denaro maggiore rispetto a quella disponibile su quel conto. È un'operazione consigliata per coprire i temporanei squilibri tra entrate e uscite nella gestione di cassa. Rappresenta un salvadanaio di cui però non si può abusare. Le banche apprezzano che il conto sia movimentato, perché questo dimostra dinamismo.
- **Fido per anticipo fatture:** la banca offre all'impresa un finanziamento tramite l'anticipazione dei crediti vantati verso la clientela. L'impresa può usufruire subito del credito, senza aspettare la sua effettiva disponibilità.
- **Mutuo ipotecario:** è un prestito coperto da garanzia di un immobile. Si richiede di solito per coprire le spese per l'acquisto o la ristrutturazione degli immobili dove si svolge il lavoro dell'impresa (uffici, negozi, capannoni ecc.), oppure dei macchinari che servono a svolgere lavoro. A garanzia del finanziamento, la banca chiede un'ipoteca su un bene immobile.

## Le banche da tenere d'occhio

Vediamo un breve elenco delle banche che prevedono dei finanziamenti:

- **Intesa San Paolo** ha una serie di misure ad hoc per le neoimprese (fino a 24 mesi): copertura fino al 70%, rimborso fino a 10 anni.  
Info: [www.intesasanpaolo.com/it](http://www.intesasanpaolo.com/it), Numero Verde 800 303303
- **Banca Popolare di Milano**, con il claim "Diamo credito alle tue idee", presenta finanziamenti ad hoc per PMI e startup, da 18 a 120 mesi.  
Info: [www.bpm.it](http://www.bpm.it), Numero Verde 800 100200

- **BNP Paribas** è attenta al mondo delle PMI e degli artigiani, a cui concede finanziamenti grazie ad Artigiancassa, l'organo finanziario di riferimento del comparto  
Info: [www.bnpparibas.it](http://www.bnpparibas.it), [www.artigiancassa.it](http://www.artigiancassa.it)
- **Unicredit** ha una linea di prodotti ad hoc per le piccole imprese.  
Info: [www.unicredit.it](http://www.unicredit.it), Numero Azzurro 848 88088
- **Banca Marche** destina ai neo-imprenditori il prodotto YouStartUp: 100 mila euro fino a 180 mesi  
Info: [www.bancamarche.it](http://www.bancamarche.it)
- **Ubi Banca** concede prestiti fino a 50 mila euro, con un piano di rimborso da 18 a 60 mesi.  
Info: [www.ubibanca.com](http://www.ubibanca.com), Numero Verde 800 500200.

### E per le startup? Ecco le banche più dinamiche

Alcuni istituti più lungimiranti puntano anche sulle startup. In alcuni casi non serve neanche un progetto strutturato: basta un'idea *disruptive* (cioè dirompente, con grandi prospettive di crescita). In questi casi, non si parla di un finanziamento classico, ma di un contest.

C'è chi come **UniCredit** sviluppa programmi di accelerazione su modello americano. Si rivolgono a *startup* nate da meno di tre anni, attive nei campi delle life science (biotecnologie, farmaceutica, medico, healthcare), del *clean tech* (energie rinnovabili, efficienza energetica), dell'ICT (app e design digitale), dell'innovative made in Italy (aziende tradizionali del made in Italy che abbiano una forte componente di innovazione). In palio formazione e contatti con possibili investitori. Le iscrizioni al programma sono aperte tutto l'anno.

Info: [www.unicreditstartlab.it](http://www.unicreditstartlab.it)

Diverso l'approccio di **Intesa Sanpaolo**, che con il programma "Intesa Sanpaolo Startup Initiative" offre un contatto tra startup innovative e investitori finanziari e industriali attraverso i cosiddetti "arena meeting": incontri mensili in cui un numero limitato di startup può presentarsi con un *pitch* a una platea di investitori e spiegare la sua idea di business. Imprese nel sociale, nelle biotecnologie, nell'healthcare e medicale, nell'ICT, nel mobile e legate alla mobilità hanno la possibilità di misurarsi nell'arena. Per partecipare basta iscriversi al sito e descrivere la propria idea di business.

Info: [www.startupinitiative.com](http://www.startupinitiative.com)

La **Banca di Credito Cooperativo** ha messo a punto il mutuo "Buona Impresa!" per lo startup delle giovani aziende, pensato per coprire le esigenze di investimento iniziale di un'impresa fondata da chi ha meno di 35 anni. Caratteristiche: durata massima cinque anni, importo massimo di 100 mila euro e preammortamento (cioè non si ripaga il capitale) per i primi 12 mesi.

Condizioni: business plan chiaro e convincente, come quello che si può redigere attraverso lo strumento online messo a disposizione dal Credito Cooperativo ([www.buonaimpresa.it/businessplan](http://www.buonaimpresa.it/businessplan)).

Info: [www.buonaimpresa.it](http://www.buonaimpresa.it)

Analoga iniziativa rivolta ai giovani under 35 e alle donne e ai lavoratori è quella di **Banca Marche**, che con il programma "Youstartup!" offre una nuova linea di finanziamenti a imprese costituite da non più di 12 mesi (non più di 36 nel caso di imprese femminili).

Info: [www.bancamarche.it/youstartuper\\_finanziamenti\\_per\\_nuove\\_impese](http://www.bancamarche.it/youstartuper_finanziamenti_per_nuove_impese)

**Mediobanca** ha lanciato il premio "CheBanca! GrandPrix Fin-Startup Program", che sostiene i progetti più innovativi in ambito *Fintech*. Offre un contributo a fondo perduto di 25 mila euro e un programma di incubazione di 12 mesi all'interno di *Polihub*, l'incubatore del Politecnico di Milano.

Info: [www.polihub.it/chebanca-grand-prix-fin-startup-program](http://www.polihub.it/chebanca-grand-prix-fin-startup-program)

**UniCredit** ha invece creato il "Fintech Accelerator", uno spazio di *coworking* dove tre o quattro startup con un *business model* già chiaro e di alto impatto hanno la possibilità di mettere alla prova le loro idee. Ricevono un contributo di 10 mila euro.

Info: [www.unicreditstartlab.eu/it.html](http://www.unicreditstartlab.eu/it.html)

**Banca Sella** mette a disposizione "Up2Start", un insieme di iniziative per gli startupper che include condizioni di favore, finanziamenti ad hoc e un programma di accelerazione.

Info: <https://www.sella.it/banca-online/aziende/offerte/up2start.jsp>

### UNA "GOLA PROFONDA" IN BANCA

Perché avere i soldi dalle banche è così difficile? Lo racconta una bancaria, che preferisce rimanere anonima. "Il problema dell'accesso al credito delle PMI è basato sul cambiamento di approccio cui le banche sono state co- strette soprattutto nei confronti delle aziende.

Prima delle imposizioni europee, l'erogazione del credito era a discrezione dei titolari delle filiali. Le strutture periferiche avevano la possibilità sia di deliberare le concessioni, sia di concedere sconfinamenti, basandosi sulla conoscenza/fiducia del cliente. Le aziende, abituate a questo atteggiamento, lo davano per scontato.

Non solo: le aziende italiane difficilmente erano capitalizzate e per crescere si indebitavano. Storicamente, il credito si otteneva presso la banca di fiducia, dove il rapporto personale valeva più delle valutazioni economiche. Le imposizioni europee a partire da Basilea hanno cambiato tutto: ogni erogazione ora va fatta solo a fronte di precisi parametri di bilancio. La decisione di deliberare o meno un finanziamento si è spostata dalla sede periferica a quella centrale.

Conseguenze? Una valutazione più asettica, restrittiva e svincolata dalle conoscenze personali. Il tutto in concomitanza con la crisi partita nel 2008. Dal 2014 a oggi il sistema aveva un po' riaperto i rubinetti, mantenendo però alta la guardia. Oggi, con l'emergere degli NPL (crediti deteriorati), siamo nuovamente in allerta. Le banche che continuano a gestire il credito alla vecchia maniera sono le BCC (banche di credito cooperativo). La loro valutazione è sempre stata soggettiva per cui spesso sono andate controcorrente, più a favore della clientela. Oggi, dopo la riforma, anche loro dovranno valutare le cose da un'altra prospettiva e giocare con le stesse regole delle altre."





## Riferimenti immagini

**Disclaimer:** tutti i contenuti presenti in questo manuale, originali o condivisi da fonti esterne, sono stati redatti con la massima cura e sottoposti ad un accurato controllo.

Le fonti dei contenuti sono sempre indicate, quando presenti. Gli autori non si assumono la responsabilità per eventuali inesattezze riportate.

Le immagini utilizzate in questo volume sono in parte proprietà degli autori, in parte tratte da altre fonti.

Nei casi in cui non è citata la fonte, si tratta di immagini largamente diffuse su internet, ritenute di pubblico dominio. Su tali immagini gli autori del presente manuale non detengono, quindi, alcun diritto d'autore.

**Non è voluta alcuna violazione del copyright.**

### Prima di copertina

Vivere di Turismo

Fonte: <https://www.pexels.com>

<https://www.pixabay.com>

<https://www.shutterstock.com>

### Pag. 17

Foto interno

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 18

Atteggimento personale

<https://www.shutterstock.com>

### Pag. 23

Lavorare su un obiettivo

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 27

Pianificazione strategica

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 30

Strategia

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 33

Imprenditore

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 36

Normative

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 42-43

Italia, Burano

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 51

Italia, Riomaggiore

<https://www.shutterstock.com>

### Pag. 54

L'identità della struttura

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 64

Family Apartments®

Fonte: <https://www.familyapartments.com>

### Pag. 66

Business Plan

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 88

Home Staging

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 92

Dettaglio di un'abitazione

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 95

Setting Room

Fonte: Fosca De Luca

### Pag. 96

Mettere in scena la casa

Fonte: Fosca De Luca

### Pag. 97

Il racconto fotografico: Korte Galluzzi

Fonte: Fosca De Luca

### Pag. 98-99

Via Ponente, prima e dopo

Fonte: Fosca De Luca

### Pag. 102

MDP e procedure

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 114

L'elemento che può fare la differenza nella disintermediazione

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 118

Peek, homepage

Fonte: tratto da <https://peek.usertesting.com/>

### Pag. 123

Turisti felici

<https://www.shutterstock.com>

### Pag. 126

Organizzare il proprio viaggio online

<https://www.shutterstock.com>

### Pag. 131

Prenotare dal sito web

Fonte: tratto dal sito web di una struttura

### Pag. 133

Recensioni

Fonte: tratto da TripAdvisor

### Pag. 135

Il sito web

Fonte: tratto dal sito web di una struttura

### Pag. 140

Prenotare su Booking.com: le tariffe

Fonte: tratto da Booking.com

### Pag. 142

Gli incentivi: i servizi

Fonte: <https://www.pexels.com>

<http://www.freepik.com/>

### Pag. 144

La tariffa per la prenotazione

Fonte: tratto dal sito web di una struttura

### Pag. 153

Paesaggio

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 156

Keesy

Fonte: tratto dall'app ufficiale di Keesy

### Pag. 162

Keesy Point

Fonte: Keesy

### Pag. 164

Self check-in al Keesy Point

Fonte: Keesy

Il guest ritira le chiavi al Keesy Point

Fonte: Keesy

### Pag. 166

Recensioni online

Fonte: tratto da Booking.com

### Pag. 172

StanzaSemplice: studenti universitari

<https://www.shutterstock.com>

### Pag. 184

Immobiliare

Fonte: <https://www.pexels.com>

### Pag. 187

Vista di una città

<https://www.shutterstock.com>

### Pag. 190

Immobili sfitti

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 193

Ristrutturare

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 196

Interno

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 212

Stanza

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 225

Smartphone

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 228

Il lavoro? Me lo invento!

<https://www.pixabay.com>

### Pag. 236

Mobile stanza

<https://www.pixabay.com>

## Siamo giunti alla conclusione di questo manuale....

Voglio salutarti con questa citazione:

*“In un’epoca di cambiamenti drastici coloro che apprendono erediteranno il futuro.*

*Quelli che hanno smesso di apprendere si troveranno splendidamente equipaggiati per affrontare un mondo che non esiste più.”*

- Eric Hoffer

---

**Vivere di Turismo®** è una **community** di imprenditori extralberghieri.

I nostri corsi sono un **appuntamento irrinunciabile**  
per chi opera nel settore.



---

**Per crescere,  
anticipare il mercato e  
ottimizzare le risorse**

---



Entra nel gruppo Facebook seguendo il link  
qui sotto per restare sempre aggiornato e...  
**Vivere di Turismo®!**

[https://www.facebook.com/groups/  
viverediturismo/](https://www.facebook.com/groups/viverediturismo/)

AL TUO SUCCESSO!

*Daniela Feltrina*

**Alfredo Barbarisi**

**Antonio Bortolotti**

**Fosca De Luca**

**Francesco Zeni**

**Lorenzo Ait**

**Emiliano Viola**

**Patrizio Donnini**

**Salvatore Menale**

**Stefano Bettanin**

**Gianmarco Montanari**

**Marco Baroni**

**Giordano Guerrieri**