

\\ 418 \\

Marchio di qualità e servizi turistici

L'offerta alberghiera

di

Anna Maria Sala

Ottobre 2002

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Dipartimento di Economia Politica
Viale Berengario, 51
41100 Modena (Italia)
e-mail: sala.annamaria@unimore.it

INDICE

Premessa

1. La qualità nelle strutture alberghiere	
1.1 Il ruolo della qualità	“ 3
1.2 La gestione della qualità	“ 11
2. La verifica empirica	
2.1 I presupposti	“ 17
2.2 Il questionario	“ 23
3. Il consorzio “ Moena Offre Qualità “	
3.1 Il contesto organizzativo	“ 32
3.2 I risultati dell'indagine	“ 38
4. Il consorzio “ Piccoli Alberghi di Qualità “	
4.1 Il contesto organizzativo	“ 50
4.2 I risultati dell'indagine	“ 56

Bibliografia

Premessa

Fin dai primi anni settanta la domanda turistica mondiale ha registrato un processo di crescita formidabile e una notevole diffusione territoriale tanto che conomisti e sociologi, di tutto il mondo si sono trovati d'accordo nel sostenere che le attività turistiche e del tempo libero costituiscono uno dei settori più importanti dell'economia mondiale, in alcuni casi arrivando perfino ad ipotizzare che quella turistica sarebbe stata l'industria trainante del terzo millennio e che avrebbe rappresentato la quota più rilevante del commercio internazionale (Brunetti, 1999). Quanto è accaduto negli ultimi trent'anni convalida tale previsione e le cause di tale evoluzione possono essere individuate sia nei cambiamenti socio-demografici indotti dal benessere e che hanno portato a variazioni nello stile di vita e nella mentalità delle persone; sia nell'abbattimento delle barriere geografiche, dovuto al grosso miglioramento della rete dei trasporti.

L'evoluzione del comportamento del turista può essere riferita al fatto che nelle economie più sviluppate si è passati da una concezione delle vacanze come momento di riposo dal lavoro a quella del lavoro come "fonte di finanziamento" della vacanza e del turismo. Tale affermazione, che può sembrare un po' estrema, è tuttavia confermata dalle dinamiche dei paesi sviluppati nei quali una quota sempre più rilevante del reddito viene destinata allo svago, più in particolare all'attività turistica.

Da questo punto di vista, la domanda turistica si può considerare come la quantità di beni e servizi turistici acquistati e perciò risulta influenzata, in primo luogo, da tre importanti fattori: il reddito a disposizione, il costo della vita nella località di destinazione e il costo del trasporto. Questi fattori, a differenza di quanto si potrebbe pensare, agiscono sulla domanda soprattutto dal punto di vista qualitativo più che da quello quantitativo: un più alto reddito disponibile in concomitanza ad un basso costo della vita nella meta turistica prescelta, di solito non porta il turista solo ad un maggior consumo di prodotti e servizi turistici, ma si traduce in una maggiore attenzione alla "qualità della vacanza", esprimibile non solo in termini ambientali.

Oggi infatti il turista medio si presenta istruito, preparato, esigente, dai bisogni complessi e soprattutto molto attento al fattore qualità, inteso come capacità del prodotto turistico di soddisfare le proprie esigenze ad un prezzo ritenuto equo.

L'offerta turistica deve necessariamente riuscire a cogliere queste esigenze del consumatore e gli operatori del settore dovranno cercare di evolvere in tale senso per poter beneficiare della fidelizzazione della clientela e per evitare di rimanere schiacciati da una concorrenza sempre più agguerrita. In particolare, l'offerta turistica italiana, a causa della inadeguatezza delle strutture ricettive rispetto alle esigenze dei clienti, della mediocre qualità dei servizi pubblici e della scarsa tutela del patrimonio artistico e culturale, non esercita più sui turisti il richiamo di una volta, quando per una località era possibile fare affidamento solo sulle proprie attrattive ambientali per attirare i turisti; attualmente una condotta di tale genere non è più praticabile, ed è solo puntando sulla soddisfazione del cliente che le imprese turistiche potranno rimanere sul mercato.

Gli operatori del turismo, tra cui gli albergatori che costituiscono la parte più rilevante dell'offerta e che sono stati al centro della presente indagine, stanno prendendo coscienza del fabbisogno di un miglioramento qualitativo che non si identifica però con

un aumento di categoria, ma con un'offerta di servizi adeguata alla categoria di appartenenza.

Per l'impresa turistica nasce, quindi, l'esigenza di dimostrare il proprio impegno verso tale approccio e di differenziarsi attraverso strumenti che indichino al turista, in modo efficace, la qualità del servizio offerto. Nel settore alberghiero, in particolare, l'ormai inattendibile ed arbitrario metodo di classificazione basato sul numero di stelle per indicare la qualità delle strutture è sempre più sminuito dall'affermarsi di nuovi strumenti di garanzia, come i marchi di qualità tra i quali figura quello ISO, riconosciuto in campo internazionale.

Tale marchio ha trovato il suo primo campo di applicazione nel settore industriale e solo negli ultimi anni, in seguito alla maggiore attenzione alle problematiche legate alla qualità nei servizi e alla sua misurazione, la certificazione ISO ha acquisito rilevanza anche nel settore terziario. Le norme ISO, infatti, non servono solo a stabilire le caratteristiche tecniche di un prodotto, ma specificano i requisiti di un modello di gestione per la qualità, valido per tutte le produzioni, indipendentemente dal tipo o dalle dimensioni delle stesse e dai beni o servizi forniti.

Non è casuale il fatto che settore che per ultimo ha adottato tale strumento per la garanzia della qualità sia quello turistico-alberghiero e se fino a pochi anni fa erano rarissimi gli operatori in possesso del marchio ISO, ultimamente i casi di imprese turistiche certificate stanno lentamente aumentando, soprattutto per quanto riguarda le strutture ricettive. Sono tuttavia ancora pochi gli operatori turistici che hanno implementato nella propria azienda tale sistema, e fino ad ora gli albergatori non dimostrano particolare entusiasmo verso l'adozione di tali strumenti, ma piuttosto una curiosità a valutare se tali metodologie possano realmente aiutare l'impresa ad essere competitiva.

La difficoltà ad implementare un Sistema Qualità ISO, si può spiegare considerando le caratteristiche del "prodotto alberghiero", che si presenta complesso e misto, essendo composto sia da elementi materiali, legati alla struttura dell'albergo e alle attrezzature, sia da elementi intangibili, costituiti dai servizi alberghieri. Questi ultimi, in particolare, si caratterizzano in modo nettamente diverso dagli altri servizi, in quanto il loro godimento è prolungato nel tempo e durante l'erogazione degli stessi, il cliente ha un contatto continuo con il personale. A tutto ciò, bisogna aggiungere un'ulteriore difficoltà, costituita dalla dimensione medio-piccola delle strutture alberghiere e dalla gestione prevalentemente di tipo familiare, elementi questi che caratterizzano la quasi totalità dell'offerta italiana e in tale contesto risulta, effettivamente più difficile organizzare i processi in modo standardizzato ed effettuare una ripartizione precisa dei compiti e, aspetto che in molti casi diventa preponderante, sostenere i costi connessi. Nonostante le difficoltà di vario livello e tipologia, gli albergatori sono ormai orientati a forme diverse di qualificazione come i "marchi di qualità", alcuni con una ampia diffusione e conosciuti dalla maggior parte dei turisti, altri presenti in aree territoriali ristrette.

Ed è per verificare le problematiche relative all'applicazione di un marchio di qualità turistica per valutare i risultati del diverso approccio normativo (locale o internazionale) che si sono scelti due consorzi (uno presente a Moena e l'altro a Rimini); entrambi poi sono stati messi a confronto con un campione di alberghi delle rispettive località al fine di indagare se all'interno del centro fosse nota l'implementazione del marchio di qualità e se in qualche modo ciò costituisse un eventuale esempio da applicare alla propria struttura.

1. LA QUALITÀ NELLE STRUTTURE ALBERGHIERE

1.1 Il ruolo della qualità

La ricerca della qualità rappresenta un fattore critico di successo per le imprese, sia produttrici di beni che erogatrici di servizi, ma ciò che ci si propone nel presente approccio è di individuare quali siano i presupposti a cui occorre fare riferimento nella definizione della qualità turistico-alberghiera

Il prodotto turistico italiano ormai non presenta più quella unicità che lo ha caratterizzato per lungo tempo e che ha consentito a molte imprese del settore di godere di forti rendite di posizione; in particolare, l'offerta turistica, a causa della inadeguatezza delle strutture ricettive rispetto alle esigenze dei clienti, della mediocre qualità dei servizi pubblici e della scarsa tutela del patrimonio artistico e culturale, non esercita più sui turisti il grado di attrazione di una volta, quando per una località era possibile fare affidamento solo sulle proprie attrattive. Oggi una condotta di tale genere non è più praticabile e le imprese turistiche potranno rimanere sul mercato solo puntando sulla soddisfazione del cliente e sulla qualità, che associata ad un prezzo ritenuto equo dal cliente, riveste un ruolo marcatamente strategico e rappresenta un fattore chiave per riuscire ad emergere in un mercato sempre più concorrenziale¹ e per soddisfare un consumatore sempre più istruito, esigente e dall'accresciuta capacità decisionale².

La strada che le imprese del turismo italiane devono percorrere in questa direzione è ancora molta, sia a causa della scarsa abitudine a trattare con consumatori esigenti e selettivi, sia per-

ché la soglia qualitativa da raggiungere si sposta continuamente in avanti (Casarin, 1996), sia infine poiché la qualità scaturisce dalla soddisfazione del cliente come differenza tra il livello di qualità derivante dalle aspettative e il livello di qualità effettivamente percepito riguardo al prodotto/servizio erogato. L'obiettivo degli operatori del settore turistico non deve essere perciò quello di eguagliare i due valori, ma di far percepire al cliente un livello qualitativo superiore a quello che egli si aspettava prima di partire per la vacanza, in quanto solo in questo modo sarà possibile avviare un processo di fidelizzazione del cliente.

Il prodotto turistico poi può essere considerato in duplice modo: sia come singolo servizio specifico di cui il cliente usufruisce, sia come prodotto globale, comprendendo tutti i servizi di cui ha beneficiato nel corso della vacanza; e anche la qualità percepita, di conseguenza, può essere considerata in relazione ad ogni singola prestazione o in riferimento all'esperienza turistica nel suo insieme. I due piani in questione, sono generalmente legati da rapporti di proporzionalità diretta, visto che il prodotto turistico

¹ “ il numero delle località turistiche si è incrementato in valore assoluto, per effetto delle modalità di sviluppo del turismo, che porta a creare incessantemente nuove mete. In secondo luogo, molte località sono più facilmente raggiungibili rispetto al passato, grazie alla crescente capillarità della rete dei trasporti” (Brunetti, 1999, p.47).

² L'accresciuta capacità decisionale del consumatore, in termini di turismo, deriva da esperienze dirette e dalle informazioni ottenute tramite il passaparola oppure dai mezzi di comunicazione tradizionali ed innovativi offerti dalla diffusione delle nuove tecnologie.

globale può essere visto come la somma dei singoli servizi di cui si compone, ponderati in base all'importanza che il turista assegna ad ognuno di essi : a volte il turista può avere una predisposizione favorevole e quindi , a fronte di una vacanza in cui la maggior parte dei servizi sia stata ritenuta di qualità insufficiente, egli valuta l'esperienza globale come positiva e si ritiene perciò soddisfatto ; altre volte, invece, a causa di una cattiva disposizione del turista o della scarsa corrispondenza della località ai suoi bisogni, anche a fronte di una pluralità di servizi di buona qualità, la vacanza può essere ritenuta poco soddisfacente (Brunetti , 2000).

I servizi turistici si presentano quindi in modo marcatamente diverso rispetto agli altri servizi in quanto più che della dimensione tecnica o funzionale occorre tenere conto che nella formulazione del giudizio da parte del turista prevale il fatto che egli partecipa al processo di erogazione in modo totale, coinvolgendo tutto sé stesso e per tutto il periodo di durata della vacanza³. La qualità del servizio, percepita dal cliente, appare quindi non solo collegata a variabili "esterne", ma dipende da modelli di comportamento socio-spaziali che possono essere riconducibili a tre dimensioni di ruoli aventi agli estremi i due poli opposti (Gulotta , 1999):

Tranquillità- Stimolazione

Il turista può avere modi diversi di concepire la vacanza: alcuni avvertono necessità di riposo e tranquillità, altri vogliono scappare dalla routine e preferiscono avventure e movimento ; quindi i primi giudicheranno di qualità un prodotto turistico consuetudinario, i secondi, invece, gradiranno un prodotto più eccentrico e provocatorio.

Familiarità- Estraneità

Il turista può trovarsi a suo agio in una situazione che ricostruisca le sue condizioni esistenziali abituali, oppure può avere voglia di evadere di trovarsi in situazioni nuove e diverse ; il prodotto turistico sarà soddisfacente per i primi quando riproduce il più possibile la vita di tutti i giorni, mentre i secondi gradiranno esperienze strane ed esotiche.

Organizzazione- indipendenza

Per alcuni la soddisfazione è legata al grado di indipendenza che offre l'esperienza turistica; altri invece preferiscono il viaggio organizzato, in cui devono seguire condotte stabilite da altri; la soddisfazione del turista quindi scaturisce di volta in volta dalla rispondenza della vacanza al mix di fattori prediletto.

Questa classificazione basata su preferenze/aspettative evidenzia in ogni binomio due tipologie di turista : la prima (tranquillità, familiarità, organizzazione) denota una competenza turistica di tipo tradizionale, mentre la seconda (stimolazione, estraneità, indipendenza) una più evoluta, tipica del turista esperto (Brunetti , 2000); ma se la valutazione dell'esperienza turistica scaturisce dalla sensazione di benessere psicologico vissuta durante la vacanza in ragione delle aspettative , è anche vero che difficile

³ L'esperienza turistica costituisce una vera e propria "esperienza di vita" sia che abbia lo scopo di ridare energia alla mente o al corpo (l'area del sé) o che sia motivata da una ricerca dell' a-normalità (l'area dell'altro da sé) o che venga utilizzata per riscoprire il senso e l'essenza della vita (l'area dentro il sé) (Dall'Ara , 1990).

appare una verifica volta a misurare il grado di soddisfazione relativo ad esempio a gruppi sociali o a specifiche località e tentare anche solo di individuare un giudizio complessivo non consentirebbe di ottenere alcun risultato meritevole di attendibilità. Infatti il complesso meccanismo che è sotteso alla scelta turistica dipende non solo dal desiderio di sperimentare o meno nuove destinazioni (ne è un esempio il modello di Plog), ma anche dalla disponibilità a spendere per quella vacanza e soprattutto dai bisogni materiali e psicologici che si vogliono soddisfare; ed è proprio sulle costanti modificazioni dei bisogni/esigenze individuali e collettivi che deve essere basata la strutturazione e la diversificazione di un'offerta ormai indirizzata ad un'utenza estremamente differenziata anche in quanto l'esperienza acquisita direttamente o indirettamente e la quantità di informazioni che i mass media diffondono sono tali da richiedere tecniche di marketing e di promozione sempre più articolate e incisive. Ormai offrire un viaggio o un soggiorno per quanto ricchi di valenze o di attrattive ambientali, culturali o di svago, non è più sufficiente, ma occorre che nell'offerta sia presente anche quell'elemento aggiuntivo che lo differenzia rispetto ad altre opportunità e che faccia leva sulla capacità di percepirlo; in questo nuovo contesto fortemente concorrenziale per la quantità sia della domanda che dell'offerta, puntare sulla qualità diventa sicuramente importante e decisivo in ogni azione di promozione turistica finalizzata al raggiungimento della soddisfazione/fidelizzazione del cliente.

La qualità con riferimento poi alle strutture alberghiere, proprio perché hanno un peso molto rilevante nell'offerta turistica, richiede di essere integrata con una politica della qualità a livello di intera località turistica affinché la soddisfazione del cliente/turista sia completa; non bisogna trascurare infatti che, se ogni impresa dovrebbe avere come obiettivo la massimizzazione della qualità del servizio, quest'ultima non è sicuramente perseguibile in modo indipendente dall'ambiente circostante, ma risulta necessaria una cooperazione e un coordinamento di tutti i soggetti che costituiscono l'offerta turistica di una determinata località. Tale approccio è suggerito dalla Commissione Europea (2000) in tre rapporti sul turismo (urbano, costiero, rurale) rivolti a tutti gli operatori pubblici e privati che si occupano della gestione delle destinazioni turistiche e quindi non solo ai singoli imprenditori, ma anche e soprattutto ai responsabili degli enti locali preposti al turismo, alla tutela ambientale e alla pianificazione territoriale che, auspicano i documenti, dovrebbero trovare poi adeguato sostegno nelle iniziative delle autorità competenti a livello regionale e nazionale in quanto rappresentano un motore essenziale per l'innescare di un processo di miglioramento della qualità dell'offerta stessa. La GIQ (Gestione Integrata della Qualità) prevede l'individuazione di obiettivi, il lavoro di gruppo, la comprensione dei bisogni dei visitatori, la definizione di standard di comportamento, la valutazione delle reazioni dei visitatori stessi e in generale l'adozione di una serie di misure volte a migliorare la qualità; questo processo comporta un coinvolgimento di tutti i soggetti che operano sia nell'ambito dell'offerta turistica di base, quale fonte di attrazione principale per il consumatore, sia nell'ambito dei servizi generici che rappresentano una componente importante a sostegno dell'esperienza vissuta.

In ragione dei numerosi attori coinvolti, i rapporti non presentano modelli applicativi, ma, sull'analisi di studi di aree e località della Comunità, offrono indicazioni ("raccomandazioni") di cui si dovrebbe tener conto nella ricerca del livello di soddisfazione dei turisti quale effetto del miglioramento della qualità ambientale, economica e sociale delle zone turistiche prodotto dall'introduzione di un sistema integrato della qualità.

Punti di forza degli interventi dovrebbero quindi essere :

- la presenza di un'autorità di direzione forte, ben strutturata, e dotata di strumenti d'azione (finanziari e umani), che goda di autonomia e di responsabilità e che benefici del sostegno dei poteri pubblici, degli operatori del settore privato e della popolazione locale;
- l'avvio di un processo di coordinamento tra tutti i soggetti dell'offerta, che permetta di ottenere sinergie ed economie di scala;
- l'individuazione di una strategia comune per lo sviluppo del turismo, basata sulla collaborazione tra gli operatori, la consultazione della popolazione locale e un sistema efficiente di circolazione interna dell'informazione;
- la ricerca di una distribuzione equilibrata degli effetti positivi dello sviluppo turistico della località tra operatori del settore e loro personale e popolazione locale;
- un'attenzione rivolta non solo ai servizi specificatamente turistici, ma anche a quelli generici, perché anche questi contribuiscono in modo sostanziale nel determinare la qualità dell'esperienza vissuta dal visitatore;
- maggior coinvolgimento degli enti locali e di governo nel predisporre ed incentivare la nascita e lo sviluppo dell'iniziativa privata nel miglioramento della qualità del turismo attraverso incentivi (aiuti e sussidi, esoneri fiscali, informazione e promozione, formazione professionale, ecc...).

Sottesa a quello che viene definito nei rapporti come "codice di comportamento" è l'idea che la gestione della qualità dovrebbe essere un'attività svolta in modo continuo ed anzi si dovrebbe trasformare in una normale modalità di gestione del turismo da parte di tutte le organizzazioni coinvolte nella gestione turistica delle destinazioni .

Raccomandazioni specifiche sono poi rivolte alle aziende private che operano nel campo dell'accoglienza e del tempo libero e che costituiscono la maggior parte dell'offerta ed in particolare alle imprese private dovrebbero (Commissione Europea, 2000):

- collaborare in modo stretto con l'ente di promozione del turismo della zona e aderire con altre aziende locali a gruppi o consorzi di imprese a iniziative comuni volte alla promozione della qualità (ad esempio marchi di qualità);
- sostenere iniziative promozionali tese a migliorare l'offerta ai visitatori, quali ad esempio il servizio di prenotazione centralizzato o pacchetti turistici specifici della destinazione;
- offrire ai turisti un'accoglienza calorosa e aiutarli a organizzare il loro soggiorno;
- partecipare a programmi specifici di ispezione degli standard qualitativi, compresi i programmi nazionali e regionali;
- cercare sempre nuovi modi per migliorare lo standard qualitativo di strutture e servizi;
- riflettere, per quanto possibile, le peculiarità e le qualità specifiche della località in tutte le iniziative;
- rispettare l'ambiente, cercando di ridurre la produzione di rifiuti e gli sprechi;
- preoccuparsi della formazione e di ogni altro strumento necessario per il miglioramento della qualità, partecipando ai relativi programmi formativi;
- raccogliere e valutare le reazioni dei visitatori, riguardo alla destinazione e alla singola azienda;
- monitorare i livelli qualitativi offerti dall'azienda, informando l'ente turistico su prestazioni, esigenze ed opinioni.

E' infine importante sottolineare che la Commissione pone l'accento sul fatto che in una gestione integrata della qualità risulta fondamentale anche il comportamento assunto dalla popolazione (direttamente, indirettamente o per nulla coinvolta nella predisposizione dell'offerta turistica) e dai turisti : la prima dovrebbe partecipare attivamente al miglioramento dell'accoglienza attraverso un atteggiamento di disponibilità nei confronti dei visitatori ; questi ultimi invece dovrebbero cercare di rispettare le tradizioni e le specificità culturali della destinazione e cercare di minimizzare l'impatto negativo dell'afflusso turistico sull'ambiente (Pechloner, Weiermair , 2000).

La scelta di porre attenzione alla ricettività alberghiera , che sicuramente rappresenta la componente più problematica del processo di miglioramento della qualità integrata , deriva proprio dal fatto che essa coinvolge sia l'ospite che i residenti , in qualità di addetti , alla esplicitazione dell'evento "turismo " ; in Italia , in particolare , tale problematicità si accentua in ragione di una offerta costituita per lo più da aziende di piccole e medie dimensioni e spesso gestite solo in base all'intuito dell'imprenditore. Il grave rischio che corrono queste imprese, è quello di rimanere schiacciate da una concorrenza sempre più aggressiva e sempre più basata sulla qualità del servizio reso; per evitare che ciò si verifichi risulta fondamentale legare il carattere familiare di queste strutture con moderni metodi di gestione della qualità (applicabili sia a livello di singolo albergo che a gruppi consorziati) ed agire sulle variabili che costituiscono il sistema di erogazione alberghiero (Langeard, Eiglier , 1998) : le strutture fisiche, il personale di contatto, l'organizzazione interna, gli altri fruitori del servizio.

- Le strutture fisiche costituiscono la componente materiale del servizio alberghiero (edificio e arredamento) incidono in maniera rilevante sul grado di percezione dell'immagine del servizio (una hall ben strutturata ed arredata, può, ad esempio, comunicare una sensazione gradevole al cliente e determinare una percezione positiva della qualità della struttura da parte del cliente fin dal primo impatto) .

- Il personale di contatto , poiché tiene relazioni dirette , ha un ruolo particolarmente delicato in quanto deve essere in grado di porre rimedio ad eventuali disguidi riscontrati dal cliente nella fruizione dei servizi e deve saper gestire le osservazioni e le critiche degli ospiti. Il suo comportamento e ancor più il modo di porsi agli ospiti hanno grande importanza per la valutazione del servizio da parte della clientela e costituisce un fattore fondamentale per la valutazione dell'immagine dell'albergo e di conseguenza deve essere scelto, formato, addestrato e remunerato in modo adeguato vista la rilevanza del compito che deve svolgere. Un aspetto molto delicato del comportamento degli addetti al front-office è poi la ricerca di un equilibrio tra l'osservanza delle regole imposte dalla direzione e l'eccezione motivata di particolari richieste del cliente che , se non soddisfatte , percepisce negativamente .

In generale comunque le carenze a livello di servizio prestato dal personale di contatto sono il riflesso di carenze nella formazione professionale per il turismo e di una direzione che considera l'addestramento delle risorse umane come un costo che non determina risultati a breve termine.

- L'organizzazione interna invece è inerente al personale che non ha un contatto diretto con i clienti, ma che ugualmente partecipa all'erogazione del servizio (è quella parte di un'impresa di servizi che è invisibile agli occhi del cliente) ed è rappresentata dagli addetti alla pulizia, alla lavanderia, alla cucina, ecc... Questi ultimi svolgono funzioni per le quali non hanno rilievo tanto le capacità di comunicare ed interpretare in modo

adeguato i bisogni dei clienti, ma l'osservanza di regole in conformità alla tipologia del servizio offerto e lo svolgimento efficiente delle mansioni conferite.

- Gli altri fruitori del servizio sono costituiti dai clienti stessi che sono parte del sistema di erogazione del servizio in quanto il loro comportamento incide sulla prestazione erogata ; infatti una clientela educata contribuisce a qualificare in modo positivo l'offerta della struttura alberghiera , mentre al contrario, clienti rumorosi e maleducati abbasseranno la percezione sulla qualità della prestazione dell'hotel da parte di coloro che li subiscono ; in molti casi poi i fruitori del servizio alberghiero, oltre ad incidere sulla valutazione della qualità del servizio erogato, possono costituire uno strumento di differenziazione dell'offerta in quanto i turisti possono essere indotti a rivolgersi ad una determinata struttura perché frequentata da una certa fascia socio-economica nella quale si identificano o da clienti " in sintonia" con le loro esigenze ⁴.

Poiché queste variabili del sistema di erogazione e le loro modalità di interazione qualificano il contenuto dell'offerta alberghiera e presiedono alla soddisfazione del cliente , il management deve avere particolare cura nella progettazione del sistema di erogazione del servizio, individuando le caratteristiche di ciascun elemento e i reciproci legami, in modo da soddisfare le aspettative dell'utenza cui intende offrire il servizio.

Altro aspetto importante è assicurare un livello qualitativo omogeneo dell'offerta nel suo insieme e nelle singole prestazioni in quanto i clienti notano un servizio di qualità scadente molto più di quanto ne percepiscano uno soddisfacente ; in tal senso, le aziende dovrebbero valutare con attenzione la convenienza ad estendere la gamma dei servizi offerti, cercando di farlo in coerenza con le risorse a disposizione . L'impresa alberghiera, infatti, più che seguire una strategia di ampliamento eccessivo dei servizi erogati rispetto alle proprie capacità, dovrebbe cercare di differenziarsi rispetto , cercando di far risaltare gli aspetti non banali che possono suscitare l'attenzione del potenziale cliente e che non siano facilmente imitabili dai concorrenti. Nel settore dei servizi, e in particolare di quelli turistici, è difficile creare una differenziazione efficace e durevole a causa dell'immaterialità del prodotto offerto e fattori quali, il comportamento del personale di contatto o la bellezza delle attrezzature o della struttura, sono facilmente imitabili e per ottenere un vantaggio competitivo durevole è sempre più necessario puntare sull'immagine che tali elementi sono in grado di trasmettere al cliente e rapportarsi al mercato in maniera ottimale per un'impresa alberghiera significa agire sulle leve del marketing mix : il prodotto , il prezzo , la comunicazione e la distribuzione .

Il prodotto e la sua articolazione (caratteristiche del servizio di base, contenuto e ampiezza dei servizi accessori) è sicuramente l'aspetto più importante per differenziarsi e qualificare il contenuto dell'offerta in base al segmento di clientela al quale l'impresa si rivolge. Anche la determinazione della tariffa da applicare alla clientela risulta una variabile molto complessa da quantificare, in quanto risulta influenzata dalla rigidità dell'offerta, dalla variabilità della domanda e dall'andamento dei costi ; data poi l'immaterialità del prodotto alberghiero, il prezzo costituisce per il cliente un importante indicatore della qualità attesa della prestazione erogata. L'albergo deve quindi determinare i prezzi ad un livello che non sia talmente elevato da provocare una contrazione della domanda, né troppo contenuto in quanto il cliente potrebbe dubitare sulla qualità del servizio offerto. Se il valore attribuito alla prestazione ricevuta è

⁴ Di certo un'anziano non si troverà a suo agio in un albergo frequentato prevalentemente da giovani , mentre potrebbe gradire la presenza di famiglie con bambini piccoli a patto che non creino trambusto eccessivo .

superiore rispetto al prezzo pagato si avrà una qualità percepita positiva e si avvierà un processo di fidelizzazione alla struttura alberghiera da parte del cliente che probabilmente svolgerà anche una funzione promozionale, attraverso il "passaparola", esprimendo un apprezzamento positivo sulla base della sua esperienza personale.

Per quanto riguarda la variazione stagionale delle tariffe è necessario stabilire prezzi massimi e minimi in relazione all'andamento della domanda. Nei periodi di massima affluenza turistica, l'impresa impone prezzi elevati, mentre in bassa stagione i prezzi sono più contenuti e spesso indipendenti dall'andamento dei costi che spesso superano i ricavi. Nello stabilire i prezzi bisogna inoltre decidere se stabilire una tariffa cumulativa che comprenda l'insieme dei servizi erogati, oppure se chiedere il pagamento di ogni singolo servizio offerto. Nel primo caso, le procedure di pagamento sono molto semplici per l'impresa, mentre nel cliente potrebbe suscitare una sensazione sgradevole in quanto costretto a pagare anche servizi dei quali non ha usufruito; nel secondo caso, invece, il cliente paga ciò che ha effettivamente richiesto, ma l'impresa, avrà maggiori costi nell'implementazione di un sistema dei pagamenti così complesso. Molto spesso per ovviare a tali inconvenienti si adotta una soluzione intermedia, in cui l'albergo richiede una tariffa che include i servizi principali ed alcune prestazioni accessorie giudicate necessarie, mentre le prestazioni "extra" vengono conteggiate a parte.

La comunicazione può essere interna, quindi destinata ai clienti effettivi, oppure esterna, indirizzata cioè sia ai clienti effettivi che a quelli potenziali; quella interna può essere realizzata attraverso segnalazioni (cartelli, indicazioni luminose, ecc...) di vario tipo e consiste in informazioni che vengono offerte al cliente nell'ambito della struttura e che permettono un migliore utilizzo dei servizi offerti, ad esempio la segnalazione e numerazione delle camere, e delle varie attrezzature dell'albergo. L'altro tipo di comunicazione interna è invece quella interpersonale, che riguarda le relazioni che si instaurano tra il personale di contatto e i clienti; il ruolo del front-office varia notevolmente a seconda della tipologia di albergo e di clientela: in un villaggio turistico o in un albergo con clientela prevalentemente giovane il personale dovrà avere rapporti amichevoli con gli ospiti e tentare di massimizzare il loro coinvolgimento, al contrario in un albergo di lusso il personale deve mostrarsi gentile, servizievole, ossequioso e pronto a soddisfare qualsiasi esigenza del cliente.

La comunicazione esterna, invece, è formata da strumenti come la promozione delle vendite e la pubblicità e il merchandising è un mezzo diretto a stimolare la vendita dei servizi accessori dell'hotel con lo scopo sia di incrementare i profitti, sia di soddisfare meglio i clienti (ad esempio, uno strumento molto utilizzato dalle imprese alberghiere, è il frigo installato in camera).

La promozione delle vendite consiste in una serie di offerte di servizi alberghieri ad un prezzo vantaggioso, con lo scopo di pubblicizzarsi e di aumentare le vendite in un periodo poco favorevole. È uno strumento utilizzato prevalentemente nei periodi di bassa stagione, in cui l'utilizzo della capacità ricettiva è molto limitato e dunque è importante aumentare le presenze per ammortizzare i costi sostenuti. Altre volte gli alberghi effettuano offerte promozionali per attirare determinati gruppi di clientela (sposi, scolaresche, gruppi aziendali, ecc...).

La pubblicità è quel complesso di comunicazioni effettuate dall'albergo attraverso differenti mezzi come la stampa, la televisione, la radio, i manifesti, i depliant, la corrispondenza postale diretta e internet.

L'impresa alberghiera attraverso la pubblicità mira ad accrescere la propria notorietà e a contattare il maggior numero di possibili clienti e secondo alcuni studiosi, la pubblicità

è efficace se è credibile, chiara e concisa cioè se mostra una sola idea di vendita, se focalizza il più importante dei vantaggi offerti e se, infine, riesce a coinvolgere il cliente (Cogno, Dall'Ara, 1989).

La distribuzione del prodotto alberghiero può essere effettuata direttamente ai turisti oppure ci si può avvalere dell'intermediazione di tour operator o tour organizer e, a seconda del canale utilizzato, si imposteranno politiche di vendita differenti e sarà necessario utilizzare strategie opportune per combinare i gruppi di clienti inviati dai tour operator con i turisti "indipendenti".

Le strategie di trade marketing dell'impresa alberghiera devono essere attentamente studiate ricercando un adeguato equilibrio tra le differenti tipologie di acquirenti del servizio. Il tour operator pretende che l'albergo abbia determinati standard in linea con l'insieme dei servizi che costituiscono il viaggio. In particolare, è necessario che l'albergo raggiunga un livello dimensionale adatto ad ospitare sia i clienti mandati dai tour operator, sia quelli indipendenti. Per l'albergo, infatti, può essere molto vantaggioso combinare le due tipologie di clienti, in quanto confidare esclusivamente sull'invio di turisti da parte dei tour operators può essere eccessivamente rischioso. Inoltre, un albergo di grandi dimensioni solitamente offre numerosi servizi accessori (discoteca, piscina, campo da tennis, ecc...) che costituiscono una notevole fonte di attrazione della clientela. La struttura alberghiera deve però evitare di trasformarsi in una "prigione turistica" e sarebbe opportuno che in prossimità dell'hotel vi fossero attrezzature idonee ad assicurare un ricambio con quelle offerte dalla struttura ricettiva (Peroni, 1998).

I servizi alberghieri possono essere venduti anche a tour organizer, che organizzano soggiorni su commessa di piccoli gruppi di clienti; tale attività è spesso svolta dalle agenzie di viaggio, che in tal modo entrano in conflitto con i tour operator. Infatti, queste ultime, di solito, vendono contemporaneamente sia i viaggi da loro organizzati, sia i pacchetti predisposti dai tour operator, privilegiando la vendita dei propri prodotti.

1.2 La gestione della Qualità

Dopo aver visto i fattori che influiscono sulla qualità del servizio alberghiero e aver analizzato il modo in cui sono correlati, è utile vedere come un'impresa può implementare un sistema di gestione aziendale nell'ottica del Total Quality Management mediante il controllo e la gestione dei presupposti di base :

- progettare il servizio sulla base delle esigenze del cliente;
- erogare un servizio conforme a quello progettato;
- acquisire beni e servizi in linea con i propri standard qualitativi;
- gestire i propri processi produttivi rispettando i requisiti stabiliti;
- effettuare controlli durante l'erogazione del servizio e controlli sulla soddisfazione della clientela;
- risolvere tempestivamente problemi o errori rilevati;
- gestire i disservizi come una fonte di informazioni utile per programmare azioni di miglioramento.

L'adozione di un approccio alla qualità totale comporta una chiara definizione degli obiettivi da raggiungere, delle modalità con cui raggiungerli, l'individuazione delle attività più importanti nell'influenzare il livello di qualità del servizio erogato e l'introduzione di momenti di controllo. Tale approccio sistemico consente non solo di mantenere standard di qualità, ma anche di migliorarli in modo graduale e costante.

Affinché tutto ciò avvenga, è necessario il coinvolgimento globale dei dipendenti in quanto la sensibilizzazione dei dipendenti sugli obiettivi aziendali e sulle modalità di della loro realizzazione, rappresenta una novità e sempre più una necessità nella gestione alberghiera. In questo settore, infatti, le risorse umane sono un fattore determinante per il successo aziendale, come è stato più volte sottolineato e il coinvolgimento dei dipendenti richiede un buon clima aziendale, attenzione alle loro esigenze ed una comunicazione chiara e precisa.

E' necessario comprendere poi le attività svolte da ciascun dipendente e le loro interdipendenze, definendone la successione, i requisiti e i risultati e formalizzare le attività che hanno diretta influenza sulla qualità del servizio e quindi sulla soddisfazione del cliente. Soprattutto, occorre individuare ed impostare dei mezzi che indicano il livello di qualità del servizio e tali indicatori devono essere monitorati ed analizzati periodicamente, in modo da individuare i punti debolezza e le relative azioni da intraprendere per porvi rimedio (Cirilli, 2000) (Il monitoraggio può essere condotto in vari modi, tra i quali il più utile è rappresentato dall'utilizzo di questionari di Customer Satisfaction).

Per capire a fondo le esigenze della clientela e conformarvi il sistema di gestione si possono utilizzare i questionari nell'ambito del modello SERVQUAL, che è un potente metodo per valutare la soddisfazione del cliente e può essere applicato non solo ai servizi generici, ma anche a quelli turistici, seppure con i necessari adattamenti.

Tale modello ricerca le discrepanze (gap) nel rapporto tra produttore e consumatore, cercando di individuare attività nello svolgimento delle quali la qualità potrebbe essere migliorata. Le aspettative e le percezioni del consumatore vengono analizzate secondo cinque dimensioni (aspetti tangibili, capacità di risposta, affidabilità, capacità di rassicurazione ed empatia) e consentono di rilevare cinque relazioni-tipo o gap : discrepanza

tra le aspettative dei clienti e la percezione del management delle aspettative dei clienti ; discrepanza tra le percezioni del management sulle aspettative dei clienti e le specificazioni della qualità del servizio; discrepanza tra le specificazioni della qualità del servizio e la qualità del servizio erogato; discrepanza tra la qualità del servizio erogato e le comunicazioni esterne rivolte ai clienti e discrepanza tra le aspettative dei clienti e la percezione del servizio.

Rilevati i gap, é necessario porre in atto le azioni correttive per eliminarli anche se il mantenimento della qualità del servizio non consiste solo nel limitarsi a correggere tali discrepanze e nel soddisfare le specificazioni, ma dovrebbe concretizzarsi in un continuo andare incontro alle richieste del cliente in modo flessibile. In particolare un servizio turistico di qualità deve offrire: disponibilità e dedizione, cioè capacità di rispondere ed assistere il cliente in ogni circostanza, specialmente nei momenti di necessità ; competenza ed affidabilità, che si esplicano sia in un livello di professionalità elevato e costante nel tempo, sia nella sensibilità per la formazione, l'addestramento ed il coinvolgimento del personale ; innovazione e spirito propositivo, ovvero capacità di interpretare le esigenze e le aspettative dei clienti e di formulare nuovi servizi e perfezionare quelli esistenti; ed infine interrelazione e comunicazione, cioè gestione efficace ed armonica dei rapporti tra impresa, personale e clientela.

L'implementazione di un sistema per la qualità garantisce vantaggi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione : riguardo all'esterno consente il rafforzamento dell'immagine aziendale , il miglioramento dei rapporti cliente-fornitore ed un approccio facilitato a nuovi mercati oltre che comportamenti aziendali più omogenei verso gli utenti. I vantaggi interni, invece, sono costituiti dal miglioramento dei processi , dei flussi di lavoro , della standardizzazione , delle comunicazioni ed implicano maggiore coinvolgimento del personale e il miglioramento dell'organizzazione aziendale.

Occorre poi tenere presente che l'adozione di un sistema per la qualità è vissuta in modo profondamente diverso, a seconda della dimensione dell'impresa ; infatti, se per le imprese di grandi dimensioni l'implementazione di tale sistema deriva da una consolidata preparazione culturale, per le piccole e medie imprese il passaggio da una gestione di tipo "artigianale" a una gestione più strutturata sicuramente rappresenta una vera e propria rivoluzione, che non sempre sono in grado di affrontare.

In tal senso la normativa ISO può costituire una valida guida per l'implementazione di un sistema per la qualità, sia nelle grandi che nelle piccole imprese, e attraverso la certificazione può offrire all'azienda un ottimo strumento per garantire la qualità di fronte ad una clientela sempre più sensibile a tale tematica sia nei comportamenti quotidiani ed ancor più nella scelta di una vacanza .

Fino ad un paio di anni fa, su circa 34000 alberghi presenti sul territorio italiano, solo poche decine avevano una certificazione del sistema per la qualità secondo la normativa ISO e in generale gli operatori dimostravano uno scarso entusiasmo verso gli standard della famiglia ISO 9000, mentre la certificazione ambientale riscuoteva un maggior successo per una ormai diffusa informazione e consapevolezza dell'importanza e del ruolo che ogni singola attività svolge nella tutela ambientale (Mataloni , 1999).

Non bisogna poi trascurare che la riluttanza ad adottare la normativa ISO è sicuramente connessa ai costi aggiuntivi che essa comporta e che rappresentano un freno di non scarso rilievo per molte aziende a conduzione familiare ; il sistema di qualità deve infatti essere certificato da un ente accreditato che operi in conformità a norme internazionali e in relazione al settore merceologico di riferimento (EAC 30 per l'attività alberghiera e di ristorazione) (Segalini , 1999).

La certificazione è sicuramente un punto di arrivo (anche se nella qualità non c'è mai un punto di arrivo definitivo, ma traguardi temporanei) e per ottenerla è spesso necessaria una lunga "ristrutturazione" dell'organizzazione aziendale.

Le norme ISO 9000, e le "Vision 2000" che devono essere implementate entro il 2003, nel loro approccio per processi, aiutano l'imprenditore nell'adozione di un sistema per la qualità efficace ed efficiente attraverso un'apposita documentazione (Manuale della qualità, Procedure del sistema qualità, Istruzioni operative, Modulistica di supporto). Per appurare che il sistema implementato funzioni, bisogna effettuare delle verifiche ispettive interne, negli alberghi normalmente effettuate dal gestore. Se si rilevano dei problemi si apportano le modifiche necessarie, altrimenti si contatta l'ente di certificazione. L'ente di certificazione, prima controlla che la documentazione sia conforme alle norme di riferimento, poi verifica che quanto dichiarato nella certificazione sia realmente applicato in azienda. Se non rileva "Non conformità" rilascia la certificazione che dura tre anni.

Durante tale periodo l'ente effettua generalmente ogni sei mesi, delle verifiche al sistema. Verifiche annuali sono invece effettuate dalla SINCERT, l'ente di accreditamento a livello nazionale preposto al controllo degli organismi di certificazione.

In ogni impresa deve poi esservi un responsabile della gestione del sistema (il RAQ – Responsabile Addetto alla qualità , generalmente indicato come "assicuratore della qualità") che deve essere caratterizzato da mentalità e capacità aperte ai cambiamenti , possedere doti di versatilità e multidisciplinarietà e soprattutto una visione integrata di tutti gli aspetti aziendali (bisogni degli operatori interni, esigenze dei clienti, sicurezza e igiene del lavoro, sicurezza e igiene dei prodotti e dei servizi, riduzione, o per lo meno contenimento, dell'impatto ambientale).

Un sistema per la qualità certificato ISO, consente di ottenere vantaggi esterni quali maggior capacità di penetrazione anche nei mercati esteri , maggior visibilità del proprio impegno nel perseguire la qualità mediante il miglioramento dell'immagine aziendale , oltre che introdurre comportamenti aziendali più omogenei nell'ambito di ogni segmento di offerta . A questi occorre aggiungere una serie di vantaggi interni dovuti alla presenza di un organigramma ben definito , a flussi di lavoro più efficaci ed efficienti e ad un maggiore coinvolgimento e motivazione del personale e, soprattutto, una diminuzione dei costi della "non qualità" . Nel valutare la possibilità di avviare le procedure di implementazione del marchio di qualità gli imprenditori pongono infatti più attenzione ai costi di attivazione che alle diseconomie della loro tradizionale e ormai consolidata gestione che , essendo basata sull'esperienza , viene anche percepita come la più razionale . Sicuramente più attenti ed informati appaiono invece sulla non-attenzione alle problematiche ambientali che la loro gestione spesso comporta e , anche grazie all'azione delle organizzazioni di categoria , si dimostrano sempre più attenti a raggiungere e a dimostrare il loro rispetto nei confronti dell'ambiente .

Questo interesse si inserisce in un contesto di una legislazione sempre più severa, di politiche economiche e di misure orientate a stimolare la protezione ambientale e una maggiore attenzione della collettività all'impatto delle attività umane sulla natura e tra queste quelle turistiche hanno sicuramente un rilevante effetto sull'ambiente proprio in ragione della molteplicità di " produzioni " di cui si compongono ; a tal fine, come suggerito dall'Unione Europea, è necessario attuare un'integrazione tra gli aspetti ambientali e lo sviluppo del settore, ponendo particolare riguardo a problematiche quali

la gestione delle acque e dei rifiuti , l'utilizzazione del suolo, i trasporti e la qualità delle strutture turistiche.

Per quanto riguarda quest'ultimo punto, è necessario in particolare promuovere l'adozione, da parte delle organizzazioni operanti nel settore turistico-ricettivo, di strumenti e tecniche di gestione compatibili con la salvaguardia ambientale o che limitino il più possibile un impatto negativo sull'ambiente. "La competitività dell'impresa turistica, oggi, si basa sulla capacità di proporre un turismo non distruttivo, attraverso l'individuazione e l'analisi di indicatori economici, ecologici, territoriali e culturali che permettano di definire politiche e gestioni ecologicamente corrette" (Chiaravalli , Dotti , Favorito , 2001, p.98)

Molte imprese hanno già intrapreso riesami della loro organizzazione al fine di valutare le proprie prestazioni ambientali, ma per essere efficaci tali interventi devono essere realizzati in un quadro di gestione ben strutturati ; un aiuto in tal senso, può provenire da norme internazionali di gestione ambientale (quali le ISO⁵ ed entro il 2003 la VISION 2000) che forniscano alle imprese i fondamenti di un sistema efficace di gestione che concili gli obiettivi economici con quelli ambientali. La infatti necessario considerare il contesto ambientale parte integrante della gestione aziendale e affrontare le problematiche ad esso connesse con una logica superiore a quella del semplice rispetto delle leggi, ponendosi continuamente obiettivi di miglioramento delle prestazioni ambientali, anche attraverso l'uso delle migliori tecnologie disponibili. La norma ISO 14001⁶ ed il regolamento comunitario EMAS, costituiscono i due principali riferimenti per introdurre all'interno dell'impresa un sistema di gestione della qualità ambientale.

La norma UNI EN ISO 14001 descrive i requisiti di un sistema di gestione che permette di ottenere una migliore efficienza nei processi, un'ottimizzazione nell'impiego delle risorse e un controllo dei rischi ambientali tramite un'attività ciclica di pianificazione, attuazione, controllo e riesame (Bartoluzzi , 2001). Il regolamento EMAS, invece, entrato in vigore nel 1993 ed attualmente in fase di revisione (presto sarà emanato un nuovo regolamento EMAS 2), consente di documentare il proprio impegno ambientale verso l'esterno attraverso una Dichiarazione Ambientale. Una delle modifiche fondamentali del nuovo regolamento EMAS, sarà infatti rappresentata dall'estensione della registrazione EMAS a molti settori produttivi, tra cui quello dei servizi turistici: gli operatori potranno così dimostrare pubblicamente il loro impegno per una gestione compatibile con l'ambiente attraverso la redazione di una dichiarazione ambientale convalidata da un ente di certificazione ambientale accreditato.

Tali norme si presentano, dunque, complementari⁷ e offrono all'impresa la possibilità di scelta del sistema più idoneo per garantire uno sviluppo economico duraturo e compatibile con l'ambiente e in particolare, l'impresa alberghiera dovrà percorrere diverse tappe per arrivare alla certificazione o alla registrazione (Chiaravalli , 2001):

Elaborazione di un'Analisi Ambientale Iniziale, con lo scopo di evidenziare gli effetti relativi all'impatto ambientale della struttura alberghiera. In particolare dovrebbero delinearsi i problemi ambientali interni alla struttura, relativi, ad esempio, all'edificio, ai

⁵ Per quanto riguarda le imprese alberghiere la norma ISO a cui fare riferimento ai fini della certificazione è la ISO 9001 : 2000 .

⁶ Essa sarà sostituita, entro la fine del 2001, da una nuova norma ISO 19011.

⁷ In riferimento alla complementarità, bisogna dire che in EMAS 2 sarà incorporata integralmente la norma ISO 14001 relativamente all'introduzione ed implementazione di un sistema di gestione ambientale.

consumi di acqua, energia, combustibili, ecc... Si dovrebbero, inoltre, evidenziare aspetti relativi alla gestione degli acquisti, all'utilizzo delle merci e delle risorse impiegate e alla produzione e smaltimento dei rifiuti. Questa relazione ha lo scopo di fornire un quadro relativo all'efficienza ambientale della struttura, di valutare la conformità della gestione alla normativa e di capire in quali aree intervenire per migliorare le prestazioni ambientali;

Definizione e stesura della Politica Ambientale, sottoscritta dall'albergatore e contenente i principi di gestione ai quali l'azienda si ispira e la volontà di rispetto della normativa ambientale attraverso l'applicazione, in relazione alle possibilità economiche, delle migliori tecnologie disponibili, con particolare riferimento all'inquinamento, ai rifiuti ed al consumo di risorse. Nella propria politica di gestione ambientale, inoltre, l'albergatore deve considerare aspetti legati a richieste e aspettative dei clienti, delle autorità e della popolazione e aspetti relativi alla formazione, all'informazione e sensibilizzazione del personale sulle tematiche ambientali. Devono essere anche introdotte procedure di monitoraggio della conformità alla politica ambientale;

Introduzione di un programma ambientale, nel quale è necessario stabilire obiettivi per la prevenzione o la riduzione dell'impatto ambientale e definire programmi di attuazione delle azioni da intraprendere. Gli obiettivi principali riguardano il risparmio di acqua ed energetico, la qualità dell'aria, la raccolta e smaltimento di rifiuti e tutti quegli elementi che determinano il benessere psico-fisico e la sicurezza della clientela.

L'insieme della politica, degli obiettivi e dei programmi ambientali forma il Sistema di Gestione Ambientale, che individua la struttura dell'azienda; le responsabilità; le risorse e gli strumenti; le regole, le procedure e le istruzioni oltre che i sistemi di verifica interni e di riesame

A questo punto, l'albergo si sottopone all'audit di certificazione presso un ente accreditato e se la verifica da parte di quest'ultimo dà esito positivo, verrà rilasciata la certificazione ambientale in conformità alla norma ISO 14001. Se, invece, l'azienda è interessata ad EMAS, deve redigere una dichiarazione ambientale (che descrive l'intero sistema di gestione ambientale), la quale dovrà essere sottoposta al controllo da parte di un ente verificatore accreditato, che provvederà, nel caso tutto sia in regola, alla registrazione EMAS.

In conclusione, si può dire che l'adozione di un sistema di gestione ambientale, sia ISO che EMAS, comporta un notevole impegno, ma offre anche rilevanti vantaggi a livello interno ed esterno quali risparmi in conseguenza della maggiore efficienza dei processi, maggiore credibilità di fronte al pubblico e possibilità di accesso ad appalti e forniture a enti che richiedono tale certificazione. Attualmente però sono ben pochi gli operatori turistici che hanno implementato nella propria azienda tale sistema e fino ad ora gli albergatori non dimostrano particolare entusiasmo verso l'adozione di tali strumenti, ma piuttosto una curiosità a valutare se tali metodologie possano realmente aiutare l'impresa ad essere competitiva.

Le motivazioni possono essere ricercate da un lato, nella mancanza di conoscenze delle norme stesse, ma dall'altro anche nella poca credibilità con cui l'ISO 9000 viene vista. Non sempre, infatti, tali sistemi riescono a garantire i livelli di servizio propagandati ai clienti, né a valutare i livelli di servizio realmente erogati all'esterno; a tutto ciò bisogna aggiungere un'ulteriore difficoltà costituita dalla dimensione medio-piccola delle strutture alberghiere e dalla gestione prevalentemente di tipo familiare; in tale contesto risulta effettivamente più difficile organizzare i processi in modo standardizzato ed effettuare una ripartizione precisa dei compiti. Per questo, di

frequente, gli albergatori si rivolgono a forme diverse di qualificazione come i marchi di qualità a livello locale; alcuni di essi hanno una vasta area di diffusione e sono conosciuti dalla maggior parte dei turisti, altri sono presenti in aree territoriali ristrette e si rivolgono ad uno specifico target di clientela. Tali marchi stanno, oggi, crescendo di numero, ma il livello qualitativo sottostante può risultare estremamente variabile. I requisiti richiesti per l'attribuzione del marchio, il regolamento da rispettare e l'organizzazione dei consorzi o delle organizzazioni che lo gestiscono variano notevolmente: a marchi che offrono un livello qualitativo veramente elevato mediante l'applicazione di regolamenti rigorosi, si alternano altri marchi poco efficaci o poco veritieri. Tutto ciò non aiuta certamente il consumatore in una valutazione della qualità effettivamente offerta da una struttura alberghiera, ed è solo tramite una certificazione di qualità riconosciuta a livello internazionale, che si possono avere certezze sugli standard del servizio offerto. Bisogna comunque notare, che la diffusione dei marchi locali rappresenta un'iniziativa volta alla differenziazione dalla globalità dell'offerta e che sottintende, in ogni caso, a una maggiore attenzione degli operatori del settore all'elemento qualità.

2 . LA VERIFICA EMPIRICA

2.1 I presupposti

Come si è visto nei precedenti capitoli, il turista partecipa con tutto se' stesso alla vacanza, la quale costituisce una vera e propria esperienza di vita durante la quale l'individuo, per un periodo continuato di tempo, usufruisce delle strutture e dei servizi messi a disposizione dalla località turistica prescelta. All'interno di questa ampia gamma di servizi di cui il turista beneficia, una parte rilevante è costituita dal servizio ricettivo, e in particolare da quello alberghiero. Il prodotto alberghiero si presenta come un prodotto complesso, che si connota in modo nettamente diverso dagli altri servizi: è un servizio il cui godimento è continuo nel tempo prefissato e durante l'erogazione del quale si attua uno scambio continuo di informazioni tra il personale erogatore e il cliente/utente. In una tale situazione, la qualità della prestazione diventa un fattore decisivo di soddisfazione della clientela e la capacità dell'impresa alberghiera di fornire un "prodotto" il più possibile conforme ai desideri dell'utente rappresenta il fattore chiave per una gestione di successo.

Per la sua ricchezza artistica, la bellezza del paesaggio e il clima favorevole, l'Italia è sempre stata una meta turistica molto ambita e grazie a ciò, fino a qualche anno fa, le imprese alberghiere beneficiavano di una "rendita di posizione", che in un certo senso ha diminuito l'esigenza di un miglioramento del livello qualitativo del servizio reso. Solo ultimamente, in conseguenza di un'agguerrita concorrenza delle destinazioni turistiche estere e di una maggiore "maturità" del turista, le problematiche legate alla qualità nel servizio, intesa principalmente come soddisfazione del cliente, e alla sua misurazione sono andate acquisendo rilevanza progressivamente crescente nel mondo del turismo.

Nell'ottica della qualità totale, la qualità in un servizio scaturisce dal confronto tra quello che i clienti ritengono che il fornitore dovrebbe loro offrire, cioè le loro aspettative, e le prestazioni effettivamente erogate.

Come si è già illustrato in precedenza, tra i metodi per la valutazione della qualità del servizio alberghiero, il più efficace risulta sicuramente quello proposto dal modello SERVQUAL, il quale, tramite questionari, confronta le aspettative dei clienti sulla qualità del servizio reso con le percezioni reali avute nel corso dell'esperienza turistica.

Nella presente indagine non è stato possibile utilizzare una metodologia di tale tipo, che si presenta molto complessa se adottata in modo rigoroso, ma si è preferito elaborare un questionario modificato da sottoporre direttamente al gestore dell'albergo, attraverso il quale rilevare la qualità degli aspetti tangibili del servizio, la competenza e la capacità di risposta del management. Per quanto riguarda altri aspetti intangibili della qualità del servizio, quali la cortesia, l'affidabilità, la capacità di comprensione del cliente, non è stato possibile valutarli con un questionario diretto alla clientela, ma tale aspetto è stato verificato da una visita personale che ha sicuramente consentito di verificare questi aspetti "soggettivi" del servizio (il questionario, infatti, è stato compilato insieme al gestore dell'albergo).

Poiché il questionario doveva consentire di esprimere un giudizio sulla qualità del prodotto alberghiero mediante la valutazione dei principali aspetti dei servizi che lo compongono, esso è stato strutturato in diverse parti: la prima esamina la struttura dell'albergo, la clientela e l'organizzazione interna; la seconda, invece, analizza il processo di erogazione del servizio, dalla prenotazione, all'accoglienza e agli altri servizi di cui il cliente può usufruire all'interno della struttura.

Il questionario è stato quindi suddiviso in quindici parti relative a:

Caratteristiche della struttura.

In questa parte si richiede l'anno di costruzione dell'albergo e si analizzano le qualità strutturali dell'edificio, in base alle ristrutturazioni effettuate ed all'eventuale presenza di aree senza barriere architettoniche.

Collocazione della struttura.

Si verifica la posizione della struttura all'interno della località turistica e la segnalazione della struttura.

Analisi della clientela.

Questa parte non è volta a segnalare aspetti relativi alla qualità, ma è utile per conoscere quale tipologia di clientela frequenta la struttura. Individuare il proprio target di clientela è fondamentale per offrire un servizio di qualità, in quanto il prodotto alberghiero dovrà conformarsi alle esigenze di quest'ultimo. Si richiedono in particolare dati relativi ad arrivi e presenze di italiani e stranieri, la motivazione prevalente del soggiorno e il grado di fedeltà della clientela.

Organizzazione.

In questa sezione del questionario si analizzano aspetti organizzativi relativi a:
fabbisogno di personale nei periodi dell'anno di maggiore affluenza turistica e turn over⁸;
utilizzo di archivi informatici per la gestione dei clienti delle prenotazioni e dei fornitori;
organizzazione degli acquisti;
partecipazione a forme associative di vario genere.

Personale

Si approfondiscono alcuni aspetti relativi al personale in servizio, tra cui i criteri di selezione, il grado di qualificazione, la capacità di fornire informazioni alla clientela e la conoscenza delle lingue straniere. Infine, viene richiesto se l'albergo adotta un sistema per la verifica della soddisfazione dei clienti e di specificare di quale metodo si tratta.

Promozione

⁸ In questa sezione si sono differenziati i questionari; in quelli presentati agli alberghi certificati secondo la normativa ISO, la domanda relativa al turn-over del personale è stata scomposta in due parti. Si è richiesto, infatti, di indicare il turn over del personale sia prima che dopo l'adozione di un sistema di qualità ISO, per verificare se effettivamente tali norme costituiscono un aiuto per quanto riguarda la selezione, la formazione e l'addestramento del personale.

In questa parte si analizza l'attenzione del management all'attività promozionale e si richiede un'articolata descrizione dello svolgimento di quest'ultima. In particolare si richiede se è stampato un depliant e come viene distribuito, se l'albergo è presente in guide o altre pubblicazioni e se si pubblicizza tramite i media. Per quanto riguarda offerte speciali alla clientela, si richiede se la struttura offre particolari convenzioni per gruppi e associazione di vario genere e se offre particolari formule di soggiorno.

Prenotazioni.

A partire da questa sezione si analizzano in ordine cronologico i vari aspetti del servizio alberghiero di cui il cliente usufruisce; il primo aspetto è ovviamente rappresentato dal servizio di prenotazione. Riguardo a quest'ultimo si richiede la modalità di ricezione telefonica, la fascia oraria del servizio e il mezzo tramite il quale il cliente deve effettuare la conferma. Si valuta la disponibilità dell'albergo, nel caso sia al completo, a segnalare la presenza di una struttura alternativa in zona.

Accoglienza.

In questa parte si valuta la qualità del servizio di check-in, in base alla presenza continua o meno di un addetto alla reception e alla possibilità di trasporto dei bagagli. Si analizza anche l'accoglienza dell'albergo in generale, in relazione all'orario di accesso alla struttura e alla possibilità di ottenere informazioni turistiche.

Camere

In questa parte si valuta la dimensione dell'albergo basandosi sul numero di camere e sulla loro tipologia. Si valuta la qualità dell'ambiente, in base all'arredamento, al materiale che costituisce il pavimento, al tipo di rete dei letti, agli accessori. Si verifica anche il grado di pulizia, e di attenzione all'ambiente in base al numero di giorni dopo che intercorrono tra un cambio di lenzuola e l'altro, ovviamente considerando che la camera sia abitata sempre dal medesimo cliente.⁹

10. *Colazione*

In questa sezione e in quella successiva vengono valutati due servizi molto importanti nel determinare la qualità dell'albergo: il servizio di ristorazione e di prima colazione. Per quanto riguarda quest'ultimo si richiedono, in particolare, gli orari in cui è possibile mangiare, il tipo di servizio (a buffet o al tavolo) e il tipo di colazione (dolce o salata). Si domanda se è effettuato il servizio di colazione in camera.

11. *Ristorante*

La qualità della ristorazione può costituire un elemento di forte richiamo della clientela ed è quindi indispensabile valutare le caratteristiche di questo servizio.

Si richiedono caratteristiche strutturali, quali il numero dei posti e se il locale è esclusivamente adibito alla ristorazione; e caratteristiche di servizio, quali gli orari per il pranzo e la cena e il tipo di servizio (a tavolo o a buffet). Per quanto riguarda i prodotti

⁹ Se le lenzuola e asciugamani vengono cambiati molto spesso si denota un'inutile spreco di detersivi, che sono utilizzati per lavare biancheria praticamente pulita. Se le lenzuola e gli asciugamani, invece, vengono cambiati raramente o addirittura solo al momento del cambio del cliente, si ha una scarsa attenzione all'igiene da parte della gestione. Il cambio ideale dovrebbe essere ogni tre giorni.

offerti, si valuta l'ampiezza del menu, l'utilizzo di prodotti di stagione e prodotti tradizionali e la possibilità di richiedere menu dietetici particolari.

12. *Attrezzature*

In questa sezione si verifica la presenza di strutture o servizi collaterali rispetto al servizio alberghiero primario, costituito dal pernottamento. In particolare si domanda se l'albergo offre o dispone di: servizio colazione, servizio di ristorazione, custodia valori, bar, piscina, campo da tennis, sala riunioni, giardino, parcheggio privato, sala tv, animazione, sauna, noleggio bici, deposito sci, quotidiani, palestra, sala giochi o area attrezzata per bambini.

13. *Giardino*

Si analizzano, in questa parte, le caratteristiche del giardino, in particolare l'ampiezza della zona con prato, la presenza di illuminazione serale e di attrezzature per lo sport e il gioco.

14. *Parcheggio*

La presenza di un'area destinata a parcheggio è di fondamentale importanza nel determinare la comodità della struttura alberghiera, e a tal fine risulta importante anche conoscere la capacità di tale area di soddisfare la domanda.

15. *Qualità ecologica della struttura*

In quest'ultima parte si valuta l'attenzione all'ambiente da parte della gestione dell'albergo. In particolare si richiede la modalità di raccolta dei rifiuti, di utilizzo di acqua e di energia e la presenza di eventuali sistemi od accorgimenti volti a limitarne il consumo. Si verifica anche la qualità dell'aria, tramite la presenza o meno di ambienti riservati ai non fumatori.

Il campione di alberghi selezionato si può suddividere in tre tipologie di strutture, in relazione all'approccio alla qualità intrapreso:

5 alberghi che adottano un sistema di qualità certificato secondo la normativa ISO e che appartengono ad un piccolo consorzio;

10 alberghi che adottano procedure inerenti la qualità secondo quanto previsto dal regolamento del consorzio al quale appartengono, che opera sotto un marchio di qualità a livello locale;

48 alberghi che non adottano particolari procedure per una gestione rivolta alla qualità e che non sono qualificati da nessun marchio.

La scelta delle località su cui attuare l'indagine poteva essere basata su un aspetto di omogeneità tipologica o su una diversità caratterizzate da un turismo differente:

a Moena (Trentino Alto Adige), ove si pratica un turismo di tipo montano, caratterizzato da due periodi stagionali ben distinti di affluenza turistica: quello estivo (giugno-settembre) e quello invernale (dicembre- aprile);

a Rimini (Emilia Romagna), ove si pratica un turismo prevalentemente estivo (maggio-settembre), ma che tende sempre più ad interessare anche gli altri periodi dell'anno.

In ragione delle località prescelte, il cliente tipo delle strutture alberghiere esaminate arriva solitamente per motivi di vacanza, in quanto è praticamente nulla l'incidenza di coloro, che soggiornano presso tali alberghi a causa di trasferte di lavoro. Questo dato risulta molto importante per l'analisi della qualità alberghiera, in quanto la valutazione dei servizi delle strutture è stata effettuata considerando implicitamente i bisogni di un turista in vacanza e non quelli di un ospite presente per motivi d'affari.

In base alla località turistica di appartenenza ed all'approccio alla qualità, si è dunque arrivati a segmentare le strutture alberghiere selezionate in 4 gruppi così formati :

- un gruppo di 5 alberghi di Moena certificati secondo la norma ISO 9002, consorziati sotto il marchio "Moena offre Qualità", anch'esso certificato.
- uno costituito da 18 alberghi di Moena e dintorni, che non hanno implementato un sistema di Qualità ;
- uno formato da 10 alberghi di Rimini contraddistinti da un marchio di qualità locale "Piccoli alberghi di qualità" e che nella loro gestione applicano le norme prescritte dal regolamento del consorzio;
- uno costituito da 30 alberghi di Rimini che non adottano nessun marchio di qualità e che non seguono particolari procedure per la qualità della gestione.

La totalità dei 63 alberghi selezionati appartiene in larga parte alla categoria tre stelle che è stata scelta in quanto è la più diffusa ed, inoltre, è quella in cui l'approccio alla qualità risulta più variabile ma determinante nel qualificare l'offerta alberghiera. Negli alberghi di livello superiore, infatti, la qualità è un elemento praticamente implicito e dovuto, mentre negli alberghi di livello inferiore la qualità è sicuramente un elemento importante, ma in misura minore rispetto alla categoria scelta, in ragione delle solitamente minori possibilità economiche della gestione e soprattutto delle minori aspettative che evidenzia il cliente che si orienta verso questo segmento di offerta ricettiva.

I dati raccolti nei questionari sono stati analizzati separatamente in relazione ai criteri di suddivisione degli alberghi e, per ogni località, le voci sono state accorpate in sei tabelle, che offrono un'analisi specifica per ogni singola struttura, per quanto riguarda le caratteristiche relative agli alberghi che adottano un marchio, mentre l'analisi è sintetica per quanto riguarda gli altri hotel. Per effettuare un confronto, poi, in ogni tabella sono espressi i dati di sintesi (che possono essere costituiti da una caratteristica prevalente nel campione, da un valore numerico medio o da una percentuale sul totale), relativi ad ogni tipologia di hotel esaminata.

Tale metodologia ha consentito di trarre conclusioni di diverso livello : verificare se la certificazione ISO risulta effettivamente garanzia di un sistema di gestione di qualità;

verificare se i marchi locali offrono una reale garanzia della qualità del servizio; confrontare i due strumenti di garanzia della qualità (marchio ISO e marchio locale) nei due casi esaminati, tenendo conto degli elementi di diversità delle due situazioni;

Confrontare se vi è differenza nel livello qualitativo dei servizi offerti dalle strutture che adottano un marchio, rispetto alle strutture che non adottano nessun tipo di marchio; il tutto nell'ambito di ciascuna località turistica;

Verificare le differenze qualitative del servizio alberghiero tra tutte le strutture esaminate (tutte a 3 stelle), in modo da poter confermare o meno la validità e l'efficacia del sistema di classificazione dell'offerta in base al numero di stelle.

2.2 Il questionario

1. Caratteristiche della struttura

- Anno di costruzione _____
- Ultime ristrutturazioni: Zona interessata _____
Tipo di intervento _____
Anno _____ Obbligatorio? Si No
- Aree senza barriere architettoniche:
- | | | | | | | | |
|---------|------|------------|-----|--------|---------------|----------|-------|
| Entrata | Hall | Ristorante | Bar | Camere | Sala riunioni | Corridoi | Bagni |
|---------|------|------------|-----|--------|---------------|----------|-------|

2. Collocazione struttura

- Visibilità struttura:
- | | | |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Insegna luminosa | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Segnaletica stradale | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
- Posizione nella località
- | | | |
|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Panoramica | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Centrale | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Tranquilla | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

3. Analisi della clientela 2002

- Arrivi 2002: n°italiani _____% n° stranieri _____%

- Presenze 2002: n°italiani _____% n° stranieri _____%

- Motivo prevalente del soggiorno:

Relax	_____%
Sport	_____%
Escursionismo	_____%
Salute	_____%
Transito	_____%
Lavoro	_____%
Totale	<u>100</u> %

- Tipo di cliente:

Abituale	_____%
Occasionale	_____%
Nuovo	_____%
Totale	<u>100</u> %

- I clienti arrivano tramite prevalentemente:

Agenzia

Contatto privato

4. Organizzazione

Categoria _____ Forma giuridica _____

- Tipo di gestione: Aziendale Familiare

- Periodo di apertura _____

- Personale normalmente in servizio n° _____

- Aumento del personale durante il periodo turistico di maggiore affluenza

0 1-3 4-6 > 6

- Personale cambiato in media ogni anno, prima dell'introduzione del sistema ISO

0 1-3 4-6 > 6

- Personale cambiato in media ogni anno, dopo l'introduzione del sistema ISO

0 1-3 4-6 > 6

- Gestione informatizzata delle prenotazioni? Si No

dei clienti? Si No

dei fornitori? Si No

- Fornitori con i quali ha rapporti stabili, n° _____

- Acquisti: all'ingrosso _____% al minuto _____%

- Aderisce a forme associative?

Consorzi Ass. di categoria Coop. Alberghiere Marchi di prodotto Nessuna

- Giudizio sui servizi di supporto al turismo presenti nel territorio:

Viabilità : Scarso Sufficiente Buono Ottimo

Negozi Scarso Sufficiente Buono Ottimo

Ente di Prom. Turist. Scarso Sufficiente Buono Ottimo

5. Personale

- Criteri di selezione del personale:

Motivazione

Titolo di studio

Esperienza

Conoscenza personale

- Il gestore partecipa a corsi di qualificazione ?

Si

No

Se si, quali? _____

- I dipendenti partecipano a corsi di qualificazione?

Si

No

Se si, quali? _____

- Il personale è a conoscenza delle iniziative ed attrattive turistiche del luogo?

Si

No

- Il personale è in grado di dare informazioni sui servizi pubblici?

Si

No

- Lingue straniere conosciute dal gestore:

Tedesco

Inglese

Francese

Spagnolo

Se altro specificare quali _____

- Lingue straniere conosciute dagli addetti alla reception:

Tedesco

Inglese

Francese

Spagnolo

Se altro specificare quali _____

Lingue straniere conosciute dal personale generico?

Tedesco

Inglese

Francese

Spagnolo

Se altro, specificare quali _____

Sistemi di verifica della soddisfazione del cliente:

Questionario

Nessuno

Box reclami

Persona preposta

Se altro specificare quali _____

6. Promozione

- Stampa un depliant dell'albergo? Si No
- Canali di distribuzione?
- Manifestazioni Posta Agenzie viaggio Enti Prom. Turist. Negozi In albergo
- L'albergo è segnalato in guide? Si No
- Se sì, che diffusione hanno tali guide?
- Comunale Provinciale Regionale Nazionale Internazionale
- Adotta altre forme di promozione?
- Pubblicità su TV, giornali, radio Sponsorizzazioni Pagina Web Nessuna
- Se altro specificare quali _____
- Effettua convenzioni per soggiorni con:
- Aziende Ass. sportive Ass. religiose Ass. culturali Scuole Nessuna
- Se altro specificare quali _____
- Offre particolari forme di soggiorno?
- Formula week-end Formula Famiglia con bambini Formula fedeltà Nessuna
- Se altro specificare quali _____

7. Prenotazioni

- Fascia oraria del servizio _____
- Conferma delle prenotazioni mediante:
- Fax Carta di credito Caparra Altro
- Se altro specificare _____
- In caso di albergo al completo, si segnala struttura alternativa in zona? Si No
- Ricezione telefonica:
- Normale Con segreteria

8. Accoglienza

- L'accesso è consentito 24 ore su 24? Si No
Se no, a che ora chiude l'albergo? _____ a che ora apre, il mattino? _____
- All'ingresso è presente un addetto:
 24 h su 24 16 h su 24 12h su 2 <12h su 24
- Informazioni turistiche alla reception:
 Bacheca Espositore Addetto reception Altro
Se altro, specificare quali _____
- E' effettuato il trasporto bagagli? Si No

9. Camere

- N° camere _____ n° singole _____ n° doppie _____
n° triple _____ n° suite _____ Camere con bagno n° _____
- Anno dell'ultima sostituzione degli arredi: _____
- Materiale che costituisce il pavimento _____
- Rete dei letti:
 Doghe in legno Rete metallica
- Accessori nelle camere:
 Frigobar TV Telefono Radio Cassaforte Altro
Se altro, specificare quali _____
- Ogni quanti giorni vengono cambiate le lenzuola? _____
- Ogni quanti giorni vengono cambiati gli asciugamani? _____
- Chiusura delle camere:
 A chiave Tessera magnetica
- Servizio sveglia: Dalla reception Radiosveglia in camera Non offerto

10. Colazione

- Locale esclusivamente adibito alla colazione? Si No
- Orari: dalle _____ alle _____
- Tipo servizio: A buffet Al tavolo
- Tipo colazione? Dolce Salato
- Servizio di colazione in camera? Si No

11. Ristorante

- Posti n° _____
 - Locale esclusivamente adibito a pranzo, cena? Si No
 - Orari: Pranzo dalle _____ alle _____
Cena dalle _____ alle _____
 - Tipo di servizio:
 Al Tavolo A buffet
 - Possono accedere ai tavolo:
 Clienti Esterni
 - Menù:
 Fisso à la carte
 - Si offrono:
 Prodotti tradizionali Prodotti di stagione Menù dietetici Altro
- Se altro specificare _____

12. Altri servizi e attrezzature

L'albergo offre o dispone di

Servizio colaz. Servizio ristoraz. Bar Sala TV Bar Sala riunioni Animazione
 Sala giochi per bambini Piscina Tennis Sauna Palestra Noleggio biciclette
 Deposito sci Giardino Parcheggio Custodia valori Quotidiani

13. Giardino o zone verdi

- Metri quadrati di prato _____
- Illuminazione serale? Si No
Se si, è tale da permettere di cenare fuori? Si No
- Vi sono aree strutturate per:
 Ping pong Bocce Altro
Se altro, quali? _____

14. Parcheggio

- Tipo:
 Pubblico Privato
- Struttura:
 All'aperto Coperta Garage
- Distanza dall'albergo:
 Inferiore a 50 metri Superiore a 50 metri
- Capienza che soddisfa la domanda al: 100% 80% 50% <50%

15. Qualità ecologica della struttura

Rifiuti

Nell'alimentazione usa imballaggi monouso per singola porzione? Si No

Raccoglie separatamente i rifiuti:

- | | | |
|--------------------|----------------------------------------|-----------------------------|
| - Plastica | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| - Vetro | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| - Carta | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| - Pile | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| - Rifiuti organici | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

Acqua

Usa sistemi di risparmio dell'acqua? Si No

Usa detersivi e disinfettanti rispettosi dell'ambiente? Si No

Energia

L'illuminazione è garantita con lampade a basso consumo di energia? Si No

Usa interruttori con timer lungo i corridoi Si No

Usa altri accorgimenti per il risparmio energetico: pannelli solari Si No

doppi vetri Si No

Aria

Usa bombole spray privi di gas dannosi per l'atmosfera ? Si No

Dispone di uno spazio riservato ai non fumatori? Si No

3. IL CONSORZIO “MOENA OFFRE QUALITÀ”

3.1 Il contesto organizzativo

La scelta di questo gruppo deriva non solo dall'essere il primo ad implementare un marchio di qualità in una regione a valenza prettamente turistica, ma anche in quanto rappresenta per la piccola località un'iniziativa importante che potrebbe (e sta già accadendo) stimolare altre strutture alberghiere a valutare le opportunità connesse all'adozione di uno standard qualitativo riconoscibile e quindi rappresentare l'innescò di quel processo di miglioramento della qualità a livello locale auspicata dai rapporti della Commissione europea.

Moena è una piccola località turistica montana (2598 abitanti) posta all'imbocco della Val di Fassa ad un'altitudine di 1187 m, in una conca aperta e soleggiata circondata dalle montagne più famose delle Dolomiti e gode di un importante afflusso turistico (circa 80.0000 presenze annue) suddiviso in due periodi dell'anno. La tipologia di turista presente nel periodo estivo è rappresentato da persone di età medio-avanzata o da famiglie con bambini le cui motivazioni prevalenti del soggiorno sono legate all'escursionismo e all'ambiente oppure al relax, favoriti dalla non eccessiva altitudine della località; mentre l'affluenza invernale¹⁰ (gli impianti di risalita sono aperti da dicembre ad aprile) consente di rilevare la punta massima delle presenze nel mese di febbraio in quanto la tipologia del turista è rappresentata da persone giovani e famiglie con bambini desiderosi di trascorrere un vacanza sulla neve¹¹.

La domanda turistica è formata sia da italiani (75%), che da stranieri (25% costituito soprattutto da tedeschi), con una maggiore affluenza dei primi nel periodo estivo, mentre nel periodo invernale aumentano gli arrivi dall'estero; differenziazione che si fa più marcata per quanto concerne la permanenza media che è più elevata per gli stranieri (7 giorni), che per gli italiani (4 giorni).

L'offerta ricettiva è composta da 63 alberghi (1 a quattro stelle; 36 a tre stelle; 24 a due stelle e 2 a una stella) e 12 meublè oltre a numerosi appartamenti o camere disponibili per l'affitto (solitamente i primi offrono periodi quindicinali nella stagione estiva, mentre le camere vengono utilizzate in prevalenza per i week end invernali); la località dispone per la ristorazione di 16 ristoranti (oltre a quelli annessi agli alberghi), 5 pizzerie e una paninoteca) negozi di ogni tipo, una biblioteca, un cinema e diverse discoteche.

Questi pochi dati consentono di definire la vocazione turistica della località, che soprattutto se considerata in rapporto alla popolazione locale. Consente di affermare che quella turistica è l'attività più importante per l'economia locale.

All'interno dell'offerta ricettiva, poi, si può notare quanto sia importante quella alberghiera e in particolare quella costituita da strutture a tre stelle.

¹⁰ Moena dispone di un ampio comprensorio sciistico ed è situata a pochi chilometri da rinomate località, come Canazei e San Martino di Castrozza.

¹¹ Dall'indagine sul luogo è emerso che le motivazioni al soggiorno nella località sono riconducibili per il 40% alla possibilità di praticare l'attività sciistica, per il 36% ad un contesto insediativo e paesaggistico che favoriscono il relax, per il 20% alla possibilità di praticare escursioni, mentre solo il 3% ha scelto la località la sua altitudine consona a problemi di salute.

In considerazione di ciò, nel presente lavoro sono stati analizzati 23 alberghi a tre stelle, di cui 5 certificati ISO 9002 e appartenenti ad un piccolo consorzio anch'esso certificato. Nei prossimi paragrafi si valuterà la qualità del servizio alberghiero offerto dalle strutture esaminate, in modo da poter verificare se l'implementazione di un sistema di qualità certificato secondo la normativa ISO, costituisce realmente una spinta verso il miglioramento delle prestazioni alberghiere.

Nel 1997 cinque albergatori decidono di unire le proprie capacità per realizzare alcuni servizi aggiuntivi comuni e questa prima esperienza evidenzia i vantaggi di cui possono beneficiare unendosi in un consorzio :

- possibilità di scambio di informazioni relative alla gestione dell'albergo;
- scambio di esperienze manageriali ;
- riduzione dei costi aziendali per i servizi organizzati in comune (serate , giornate sugli sci , escursioni , ecc.);
- migliore capacità di interpretare i desideri, anche latenti, dei clienti ;
- possibilità di scambiarsi informazioni relative ai fornitori o ai prodotti utilizzati ;
- possibilità di aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori.

I primi risultati hanno spinto gli albergatori prima a formalizzare il consorzio, definendo standard minimi, requisiti e regole che devono rispettare , poi a definire e registrare il marchio "Moena offre Qualità".

Nel corso del 1998 si è poi deciso di implementare, con l'aiuto di una società di consulenza di Milano, un Sistema di Qualità secondo quanto prescritto dalla normativa ISO e alla fine dell'anno, sia i cinque alberghi, che il marchio stesso, ottengono la certificazione ISO 9002 quale risultato dell'applicazione delle indicazioni previste dal "Manuale sulla qualità" .

Esso è composto da tre parti : la prima , a carattere generale, fornisce informazioni sull'Hotel Group, il secondo definisce le responsabilità della Direzione Generale e delle Direzioni dei singoli alberghi, e il terzo definisce la struttura del sistema-albergo e il processo di erogazione dei servizi. Per quanto riguarda quest'ultimo punto, sono state individuate tutte le attività di front e back-office necessarie e sono state predisposte procedure, sia comuni che personalizzate analizzate in schede descrittive, con lo scopo di regolamentare tutte le attività nel rispetto della politica della qualità perseguita.

Per soddisfare i clienti e indurre una percezione positiva è infatti necessario che il personale occupato nella struttura alberghiera svolga le mansioni assegnate nel rispetto delle procedure specifiche definite nella consapevolezza che , un comportamento diverso , oltre che a procurare difficoltà per i propri colleghi, si riflette sul livello qualitativo complessivo del servizio offerto .

Il cliente risulta, infatti, soddisfatto se le attività di front e back office sono svolte in modo coerente tra di loro e sicuramente percepisce se tutto il personale ha chiaramente compreso la volontà della direzione riguardo alla qualità del servizio.

Per controllare situazioni di non conformità sono effettuate ispezioni interne da parte del Gestore e del Responsabile della Qualità e una volta all'anno ispezioni da parte dell'Ente di Certificazione che , se rileva irregolarità gravi può sospendere la certificazione finché tali non conformità non vengano sanate.

Il manuale include, quindi, tutte le procedure gestionali, sia comuni che relative ad ogni singolo albergo , analizzate tramite schede descrittive e documentate da numerosi moduli, che anche in questo caso sono sia comuni (Tavola 9), che personalizzati per ogni albergo (Tavola 10) articolati in funzione della complessità dell'operazione alla quale si riferiscono e del grado di addestramento del personale coinvolto in tali attività.

Tav. 1 - Elenco schede descrittive e moduli comuni a tutti gli Hotel del Consorzio

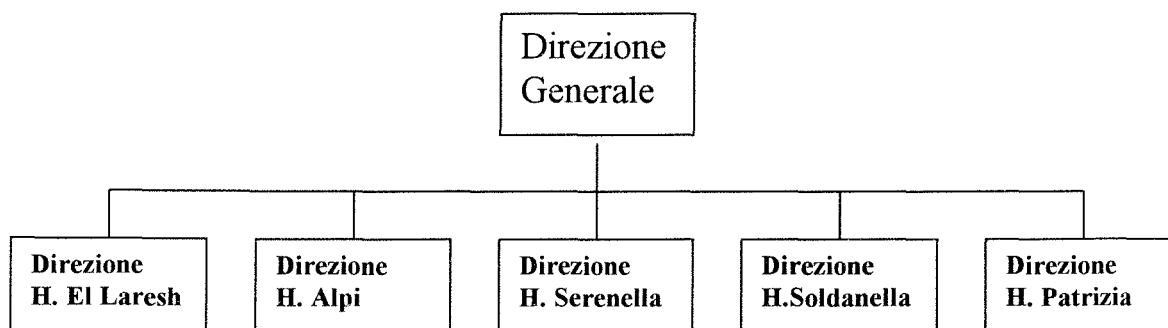
Schede descrittive	Descrizione
1	GESTIONE DEI LISTINI PREZZI
2	RIORDINO CAMERE E PIANI
3	ORGANIZZAZIONE ATTIVITA' DEL GRUPPO
4	GESTIONE DELLE PRENOTAZIONI CLIENTI INDIVIDUALI
5	GESTIONE DELLE PRENOTAZIONI DEI GRUPPI
6	GESTIONE DEL MANUALE DELLA QUALITA', DELLE PROCEDURE SPECIFICHE E DEI MODULI
7	VERIFICHE ISPETTIVE ED AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE
8	COME UTILIZZARE IL TELEFONO
9	VALUTAZIONE DEI FORNITORI
10	RACCOLTA E ANALISI DEI QUESTIONARI CLIENTI
11	GESTIONE DEI RECLAMI DEI CLIENTI
12	FORMAZIONE DEL PERSONALE
13	GESTIONE LEGGI E NORME
14	UTILIZZO E TARATURA TERMOMETRI
15	TECNICHE STATISTICHE
Moduli	Descrizione
1	VERIFICA DEI LISTINI PREZZI
2	ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' DEL GRUPPO
3	RAPPORTO DI VERIFICA ISPETTIVA
4	LISTA DI DISTRIBUZIONE DEI DOCUMENTI AL PERSONALE
5	LISTA DI DISTRIBUZIONE DEI DOCUMENTI
6	ELENCO MODULI
7	VERBALE DI RIUNIONR MOQ
8	RECLAMO CLIENTE
9	PIANO STAGIONALE DI FORMAZIONE
10	SCHEDA DEL PERSONALE
11	ELENCO NORME E LEGGI
12	VALUTAZIONE DEI FORNITORI
13	ELENCO STRUMENTI TARATI
14	SCHEDA STRUMENTO
15	CERTIFICATO DI TARATURA INTERNO

Tav. 2 – Elenco schede descrittive e moduli dei singoli hotel

Schede descrittive	Descrizione
1	RACCOLTA E GESTIONE DELLE COMMANDE
2	GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLA SALA RISTORANTE
3	LAVAGGIO CAPI CLIENTE
4	GESTIONE LAVANDERIA
5	STANDARD COMPORTAMENTALI
6	CHECK IN E CHECK OUT
7	GESTIONE DEL BAR
8	GESTIONE ACQUISTI
9	ORGANIZZAZIONE
10	DESCRIZIONE DEI SERVIZI
11	ORGANIGRAMMA NOMINATIVO
Moduli	Descrizione
1	SPECIFICA DI RIORDINO DELLE CAMERE
2	SPECIFICA DI RIORDINO DELLE PARTI COMUNI
3	SCHEDA GUASTI
4	REGISTRO RIORDINI RISTORANTE
5	SPECIFICA DI APERTURA ALBERGO
6	SPECIFICA DI CHIUSURA ALBERGO
7	REGISTRO RIORDINO PARTI COMUNI
8	REGISTRO RIORDINO PARTI COMUNI 2
9	SCHEDA FABBISOGNO
10	QUESTIONARIO CLIENTE
11	ELENCO MODULI

Oltre alla documentazione, fanno parte integrante del Sistema Qualità le risorse umane, le risorse finanziarie, le tecnologie e le attrezzature utilizzate per le attività lavorative. Per quanto concerne l'organizzazione del consorzio, a capo dell'Hotel Group vi è una Direzione Generale che rappresenta il consorzio stesso e che è costituita dai membri delle direzioni dei singoli hotel.

Tav. 3 – Organigramma Hotel Group “Moena offre Qualità”



La Direzione generale ha i seguenti compiti:

- definire le strategie aziendali e di marketing del consorzio per le attività svolte in comune
- definire le strategie da utilizzare nella scelta dei fornitori, che comunque rimane sempre di competenza della direzione di ogni singolo associato;
- eseguire un controllo sui listini prezzi finalizzato a renderli omogenei il più possibile;
- raccogliere e distribuire le leggi e le norme che regolamentano l'attività alberghiera;
- definire la politica della qualità del consorzio e verificare che essa venga rispettata da parte di tutti gli albergatori associati;
- eseguire il riesame del sistema di qualità a livello di consorzio;
- definire ed organizzare le attività ed i servizi offerti in comune ai diversi clienti degli alberghi associati.

I membri della direzione per monitorare i comportamenti degli aderenti al consorzio devono riunirsi obbligatoriamente almeno una volta all'anno, ma di fatto le riunioni sono più frequenti e i contatti tra i vari gestori sono praticamente continui; l'obiettivo principale del gruppo (fornire un servizio ottimale alla clientela mediante la definizione della politica per la qualità) comporta infatti anche un miglioramento continuo nell'ottimizzazione delle attività di routine per ridurre i costi di gestione e rispettare gli standard qualitativi, il tutto finalizzato a quello che è sicuramente da considerarsi l'obiettivo finale: soddisfare al meglio i bisogni e i desideri del cliente ed offrirgli prestazioni qualitativamente omogenee. Vi è anche un "Manuale di corretta prassi igienica", redatto in modo specifico da ogni singolo Hotel, in conformità alla normativa HACCP¹².

¹² Il sistema HACCP (adottato dalla CEE con la Direttiva 93/43 del 1993 recepita dal l'ordinamento italiano nel 1997) è uno strumento che consente di garantire la sicurezza e l'igiene dei prodotti alimentari; il suo impiego è obbligatorio per le imprese che manipolano, trasformano, immagazzinano, commercializzano e somministrano alimenti e/o bevande.

Il riesame del Sistema si attua alla fine di ogni stagione ed è svolto su due livelli , il primo a carico del Responsabile della qualità e della Direzione di ogni albergo, il secondo è svolto dalla Direzione Generale . Nel primo livello il riesame prende in considerazione i rapporti di verifica ispettiva interna ed esterna , gli esiti dei questionari per la verifica della soddisfazione dei clienti e la validità o meno del suddetto questionario e definizione di eventuali modifiche dello stesso; le indicazioni relative alle nuove esigenze della clientela, percepite nell'arco della stagione; i suggerimenti forniti dai clienti relativamente ai servizi offerti; la non conformità e le azioni correttive adottate nell'organizzazione nel corso della stagione; l'analisi delle presenze nell'albergo con le indicazioni necessarie per il piano marketing della stagione successiva; la definizione delle ristrutturazioni all'edificio e delle attività di manutenzione da eseguire; la valutazione dei fornitori, l'analisi delle indicazioni riportate sul modulo di chiusura dell'albergo; l'esito della formazione dei dipendenti svolta nell'ambito della stagione; le indicazioni, per ogni dipendente, del comportamento e di eventuali problematiche riscontrate durante la stagione con indicazioni per la stagione successiva; la verifica del raggiungimento o meno degli obiettivi posti durante il precedente riesame; la definizione di nuovi obiettivi, per i quali è necessario definire un responsabile e il tempo previsto per la realizzazione; il riesame del piano HACCP come descritto nel manuale di corretta prassi igienica.

Il Responsabile della Qualità di ogni albergo deve archiviare i verbali del riesame tra i documenti di registrazione della qualità, in ordine cronologico per un periodo minimo di tre anni.

Nel secondo caso, a livello del consorzio, il riesame del Sistema Qualità è effettuato durante una riunione alla quale devono partecipare tutti i membri della direzione e dove ogni partecipante deve presentare riscontro di alcune valutazioni:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi posti;
- i nuovi obiettivi definiti;
- il numero di questionari clienti compilati durante la stagione;
- i suggerimenti dei clienti;
- il numero dei reclami clienti;
- eventuali problemi sorti con i dipendenti;
- eventuali problemi sorti con i fornitori;
- esito del riesame del piano HCCP;
- esito delle attività iniziate e svolte in comune;
- azioni decise a seguito di quanto presentato da ogni Gestore;
- valutazione della validità o meno della politica della qualità ed eventuale sua modifica.

Il riesame, deve essere documentato da un verbale, che deve riportare la firma di tutti i membri della Direzione Generale e che deve essere archiviato tra i documenti di registrazione della qualità, in ordine cronologico, per un periodo minimo di tre anni.

3.2 I risultati dell'indagine

Il questionario elaborato è stato sottoposto ai cinque alberghi appartenenti al consorzio "Moena offre Qualità" e a ventidue alberghi a tre stelle della zona e già in questa prima azione ha evidenziato una sostanziale differenziazione : gli albergatori aderenti all'Hotel Group sono stati molto disponibili e hanno dimostrato un vivo interesse per l'indagine mentre gli altri hanno avuto un atteggiamento cordiale e una disponibilità alla compilazione inferiore (diciotto alberghi su ventidue).

I dati e le informazioni raccolti tramite i questionari sono stati analizzati in maniera dettagliata per quanto riguarda i cinque hotel certificati, mentre si è ricorsi ad un dato sintetico per gli altri (lo stesso procedimento sarà seguito nella trattazione del contesto riminese).

Caratteristiche della struttura e camere

Le strutture alberghiere appartenenti al consorzio sono state costruite tra il 1959 ed il 1983 (l'età media degli edifici è di 33 anni) , ma sono stati effettuati notevoli interventi di ristrutturazione volti soprattutto a migliorare la ricettività (ampliamenti) e le attrezzature (costruzione di centri benessere) e mediamente l'ultimo è stato effettuato di nel 1999 ad evidenziare che l'Hotel Group ha pienamente colto la necessità di adeguarsi costantemente alle esigenze della clientela. Per quanto riguarda gli altri hotel di Moena esaminati gli edifici presentano un'età media di 39 anni (la loro costruzione è avvenuta tra il 1939 ed il 1993) e gli interventi di ristrutturazione attuati sono stati volti, principalmente all'ampliamento delle camere e delle sale comuni e all'adeguamento alle norme relative alla sicurezza (Legge 626) ; mediamente l'ultimo è stato eseguito nel 1995, cioè quattro anni prima rispetto alla media del gruppo MOQ e tale dato risulta normale essendo le strutture più datate .

Un elemento che accumuna quasi tutti gli hotel (certificati e non) è l'assenza di aree con barriere architettoniche che possano impedire l'accesso ai disabili e questo dimostra che l'attività ricettiva di Moena è nel complesso attenta ad ogni tipologia di cliente

Di scarso rilievo è risultata una differenziazione riguardo alla dimensione degli alberghi,¹³ mentre per quanto concerne l'ambiente delle camere sicuramente più confortevole quello negli alberghi del consorzio, che dispongono di stanze arredate più di recente (in media nel 1999, contro una media del 1996 degli altri) e che offrono una gamma più ampia di servizi in stanza (telefono, televisione, frigorifero, cassaforte e in due casi vasca idromassaggio, mentre gli altri hotel offrono in media telefono, televisione e cassaforte). Tutti gli alberghi esaminati dispongono di bagno in camera e di letti con doghe in legno dotazione che evidenzia l'importanza del riposo nell'ottenimento della piena soddisfazione del cliente .

¹³ Quelli appartenenti al gruppo MOQ vanno da un minimo di 20 camere ad un massimo di 40 (32 in media di cui 6 singole) , mentre il campione rilevato è dotato in media di 28 camere di cui 5 singole (le loro camere vanno da un minimo di 18 ad un massimo di 42) ; tale omogeneità non è riconducibile alla scelta del campione , ma connessa alla disponibilità degli albergatori .

Si è già affermato a proposito della scelta del livello da prendere in considerazione (tre stelle) che questo è il più emblematico della gamma ricettiva in quanto accoglie utenti attenti alla qualità e in ragione di ciò alcuni alberghi del consorzio offrono diverse tipologie di camere oltre a quelle standard quali ad esempio: camera “confort”, dotata di tutte le attrezzature standard, ma che offre in più un angolo cottura e la vasca idromassaggio e camera “superior”, anch’essa attrezzata in modo standard, ma più ampia e confortevole grazie alla presenza di una zona giorno e del balcone esposto a sud.

Inerente alla percezione della qualità dell’accoglienza è poi anche la gestione del cambio della biancheria : in tutti gli alberghi le lenzuola sono cambiate in media ogni tre giorni, mentre per gli asciugamani ciò avviene ogni giorno negli hotel non appartenenti al consorzio e su richiesta del cliente in quelli dell’hotel group ad indicare una loro maggiore attenzione ecologica in quanto si evita di lavare asciugamani ancora puliti con conseguente minor consumo di detersivi.

L’ultimo elemento preso in considerazione è la modalità di chiusura delle camere che può essere a chiave o a tessera magnetica che permette, oltre alla chiusura della porta, di spegnere automaticamente la luce e di portare al minimo il riscaldamento (solo tre dei cinque alberghi certificati utilizzano la tessera magnetica, mentre in tutti gli altri alberghi presi in considerazione prevale il metodo tradizionale) ; anche in questo caso il risparmio energetico produce un’attenzione che si concretizza non solo in una riduzione dei costi , ma anche in un minor impatto sulla qualità dell’aria .

Organizzazione e personale

Poiché l’efficienza dell’offerta è connessa anche all’adozione di strumenti di razionalizzazione della organizzazione interna si è presa in considerazione l’adozione delle nuove tecnologie e per questo elemento si è rilevato che la totalità degli alberghi del consorzio “Moena offre Qualità” e del campione attua una gestione informatizzata dei dati relativi alle prenotazioni e ai clienti , mentre per la gestione dei fornitori solo il gruppo ha appositi programmi ; in ragione delle dimensioni gli acquisti sono effettuati generalmente all’ingrosso (negli alberghi MOQ per il 97% , negli altri l’85%) in quanto quelli al dettaglio avvengono in tutte le aziende per soddisfare necessità immediate.

Il personale impiegato rappresenta un indicatore molto utile per valutare il livello del servizio offerto ed infatti negli alberghi appartenenti al consorzio sono normalmente in servizio 12 persone con un aumento di 2 persone nei periodi di massima affluenza turistica , mentre negli altri hotel sono in servizio in media 9 persone, con un aumento di 3 nei momenti di alta stagione. Essendo poi tutti gli alberghi a conduzione familiare, almeno 3 o 4 addetti appartengono al nucleo familiare, ma si può notare in tutti i casi un adeguato impiego di personale dipendente in rapporto alle dimensioni degli alberghi. Interessante risulta il dato relativo al turn-over del personale: negli alberghi certificati si cambiano in media 2 persone ogni anno, mentre negli altri, nonostante il personale impiegato sia inferiore, si cambiano in media 4 addetti ogni anno. Nel primo caso, questo dato è dovuto a un migliore clima aziendale e a una maggiore attenzione alle esigenze del personale e alla sua formazione , ma sicuramente è anche determinato dai criteri utilizzati nella selezione del personale in quanto negli alberghi MOQ oltre

all'esperienza si dà importanza alla motivazione del probabile dipendente , mentre negli altri alberghi si fa riferimento anche alla conoscenza personale.

Agli alberghi certificati ISO è stato richiesto di specificare la variazione intervenuta nel turn- over del personale dopo l'introduzione dei criteri previsti da tali norme nella gestione delle risorse umane: non è risultata un'apprezzabile diminuzione del turn- over, sicuramente in conseguenza del fatto che il numero di persone sostituite ogni anno era basso già prima della certificazione.

Risultati molto diversi emergono per quanto riguarda la professionalità degli addetti: tutti i gestori del consorzio partecipano a corsi di qualificazione (ad esempio corsi di formazione per responsabili della qualità legati alla legge 626; corsi di lingue, di marketing, di informatica), mentre i gestori degli altri alberghi dimostrano un interesse molto minore alla formazione professionale poichè partecipa a corsi solo nel 30% dei casi. Il dato è confermato anche per quanto riguarda il personale dipendente con una quota di partecipazione (corsi di cucina, di formazione interna, ecc...) del 60% negli alberghi consorziati, mentre è praticamente nullo il dato relativo agli altri alberghi. Anche per questo parametro appare evidente la diversificazione dell'offerta tra i due contesti aziendali che nel caso del MOQ sottende una continua attenzione non solo alla ristorazione ma anche alla professionalità di tutto il personale quali aspetti portanti per un'offerta di qualità .

Direttamente connessa alla provenienza dei clienti è la conoscenza delle lingue straniere parlate dal gestore e dagli addetti alla reception che per tutti gli alberghi contattati sono normalmente il tedesco e l'inglese, mentre il personale generico conosce l'inglese e in alcuni casi il tedesco.

Per quanto riguarda l'adozione di metodi per la verifica della soddisfazione del cliente, gli alberghi non certificati li utilizzano solo nel 45% dei casi e per il resto si basano sulla comunicazione verbale con il cliente, mentre gli alberghi MOQ, utilizzano un apposito questionario, come previsto nel Manuale della qualità. Ogni albergo del gruppo MOQ deve redigere il proprio questionario, nel quale richiede agli ospiti di valutare (attraverso una scala di giudizi che va da insufficiente a ottimo) i vari servizi e attrezzature dell'hotel e di esprimere una valutazione complessiva. Tutti i questionari vengono archiviati e analizzati alla fine della stagione e ,nel caso vi siano voci mediamente insufficienti, si elaborano delle azioni correttive per il miglioramento solo quando siano relative ad elementi controllabili e modificabili dalla gestione¹⁴.

Servizi pre-ricettivi

Questo parametro consente di esaminare i servizi antecedenti ai servizi alberghieri veri e propri (pernottamento, ristorazione , ecc.) e tra questi la più importante è certamente l'attività di promozione che l'azienda svolge con lo scopo di attirare clienti presso la propria struttura alberghiera. Tutti gli alberghi stampano un proprio depliant distribuito solitamente in albergo e inviato periodicamente ai clienti abituali per posta , mentre la maggior parte degli alberghi è presente in guide a carattere nazionale e talvolta anche a carattere internazionale ad indicare la presenza di un certo dinamismo imprenditoriale

¹⁴ Ad esempio se un albergo del consorzio verifica costantemente l'insufficienza relativa alla voce "indicazioni per raggiungere l'albergo", tale elemento non è purtroppo modificabile con la sola volontà del gestore, in quanto dipende dal regolamento comunale relativo all'affissione di indicazioni sulla strada.

connesso non tanto al contesto della località ma sicuramente all'intera Val di Fassa e alla lunga tradizione della sua offerta turistica ; tale dinamismo poi si esplicita per il consorzio "Moena offre qualità" in un sito internet particolarmente ricco di informazioni e dettagliato per ogni singolo albergo ancora una volta da indicare come la volontà di utilizzare tutti gli strumenti di promozione sia chiaro indice di un costante impegno nel valorizzare la propria attività .

Riguardo poi all'offerta di pacchetti (convenzioni o formule varie) si rileva come non vi sia una forte differenziazione tra le due tipologie individuate con quanto è possibile riscontrare nel più generale contesto ricettivo nazionale in quanto , sia gli sconti praticati alle famiglie che quelli rivolti a gruppi aziendali o sportivi , rientrano in comportamenti aziendali estremamente diffusi .

Un altro servizio pre-ricettivo indicatore di qualità e quindi attenzione al servizio offerto è costituito dall'attività di prenotazione e anche per questo aspetto i comportamenti , pur diversi, non rappresentano una particolare valenza di distinzione : essa è attiva 24 ore su 24 negli alberghi consorziati (si può inviare un e-mail o lasciare un messaggio in segreteria), mentre gli altri hotel ricevono prenotazioni, in media, dalle 8 alle 23 (l metodo di conferma è lo stesso per tutti ed è costituito dall'invio di un fax, al quale deve seguire la spedizione di una caparra) . Di un certo rilievo è invece un servizio definibile " di cortesia " e cioè la segnalazione , in caso di indisponibilità , di una struttura alberghiera alternativa che è attuata in tutti gli hotel del consorzio ma solo nel 55% degli altri alberghi , ad indicare che , al di là di tutti i parametri quantificabili , si è consolidata in questi imprenditori una vera cultura dell'accoglienza .

Per quanto riguarda il servizio vero e proprio di accoglienza, l'accesso all'albergo è garantito in tutti i casi 24 ore su 24 in quanto è sempre presente un addetto o un portiere notturno alla reception degli alberghi consorziati, mentre negli altri hotel, l'addetto è mediamente presente 16 ore su 24. Molto importante per la qualità del servizio offerto risulta la capacità degli addetti alla reception di fornire informazioni sia sulle attrattive della località, sia sugli orari e caratteristiche dei servizi pubblici. Tali informazioni possono essere fornite anche tramite depliant e volantini inseriti in bacheche o espositori presenti nella hall dell'albergo. A tal proposito, tutti gli alberghi dispongono di una persona competente alla reception, ma solo gli alberghi del gruppo MOQ offrono in più una bacheca e a volte un espositore. Infine, si può notare che in tutti gli alberghi l'attività di check- in offre il servizio di trasporto dei bagagli dei clienti alle camere determinando per l'intero segmento dei servizi pre-ricettivi una situazione di non eccessiva differenziazione tra i due gruppi presi in esame .

Caratteristiche dei servizi di ristorazione

La ristorazione risulta sicuramente una componente molto importante per l'offerta ricettiva in quanto costituisce un aspetto di qualificazione di tutto il servizio alberghiero sia per la ormai diffusa attenzione che tutti prestano alla propria alimentazione , ma perché può risultare determinante anche la cura dimostrata nel predisporre il servizio stesso . Dalla rilevazione effettuata non emergono , per questo indicatore, particolari differenze in quanto la maggioranza degli alberghi dispone di una sala esclusivamente adibita alla colazione (consumabile generalmente dopo le 7 e per un arco temporale in media di 2 ,30 h) e di una per gli altri pasti che risulta più capiente per gli alberghi non

consorziate (in media 110 posti contro i 94 per quelli del gruppo MOQ) ,nonostante una dimensione media inferiore (28 camere), in relazione alla possibilità di accesso anche per persone esterne.

L'arco temporale in cui sono serviti i pasti è di circa un'ora negli alberghi certificati e circa di un'ora e mezzo negli altri alberghi. Il menù offerto è prevalentemente à la carte¹⁵ e oltre al servizio al tavolo è generalmente offerto un buffet per le verdure ; tutti gli alberghi offrono prodotti di stagione e prodotti tradizionali (molti alberghi effettuano una cena tipica ladina, una volta alla settimana) e offrono alcuni menù dietetici particolari (per celiaci, vegetariani, ecc...) su richiesta dei clienti. La qualità della cucina è particolarmente ricercata negli alberghi del consorzio che si avvalgono del lavoro di chef molto competenti e tale qualità è stata anche riconosciuta da vari premi culinari ricevuti (ad esempio, un particolare dessert è stato premiato con "il cucchiaino d'argento").

Attrezzature e servizi complementari

I servizi accessori sono un elemento che aumenta notevolmente l'attrattiva di una struttura alberghiera in quanto concorrono a rendere più gradevole il soggiorno del cliente che spesso vi pone attenzione in ragione delle condizioni con cui affronta la vacanza ; infatti se egli è particolarmente affaticato e demotivato può essere orientato nella scelta della struttura ricettiva dalla presenza di servizi cui , per mancanza di tempo, non accede nella quotidianità , viceversa , se abitualmente svolge attività fisica , ritiene indispensabile che questi siano disponibili anche durante lo svolgimento del soggiorno turistico .

Tra le attrezzature disponibili troviamo la piscina (presente però solo in un albergo MOQ), la sauna (presente in tutti gli alberghi MOQ e solo nel 67% degli altri), la palestra (presente nell'80% degli alberghi consorziate e nel 45% degli altri), la sala TV (presente in tutti gli alberghi), la possibilità di noleggiare bici (offerta dall'80% degli alberghi consorziate e dal 45% degli altri) e la presenza di aree attrezzate con giochi per bambini (disponibili nel 60% degli alberghi MOQ e nel 33% degli altri). Alcuni alberghi del consorzio offrono inoltre un centro benessere, grotta termale, percorso Kneipp, biliardo, taverna con maxi schermo. Tutti gli alberghi consorziate mettono inoltre a disposizione della clientela quotidiani (contro il 67% degli altri hotel) e il 60% organizza attività di animazione (contro il 22% degli altri hotel).

Per ottenere una migliore informazione sui servizi disponibili , gli alberghi del gruppo MOQ predispongono un documento, presente in ogni camera, che indica al cliente i servizi offerti , le modalità da seguire per utilizzare ed usufruire dei servizi , gli eventuali costi dei diversi servizi e le regole che il cliente deve rispettare. Oltre a tale documento, la Direzione in collaborazione con la reception provvede a comunicare ai clienti altri eventuali servizi per il periodo di soggiorno tramite un programma settimanale che viene esposto sempre nelle camere e comunicato dal personale a pranzo o a cena.

Da quanto descritto, si rileva negli alberghi del gruppo "Moena offre Qualità" una più ampia gamma di servizi e attrezzature offerte alla clientela oltre che una maggiore

¹⁵ Il menù offerto da tre alberghi del gruppo MOQ, costituito dalla possibilità di scelta tra quattro piatti per ogni portata, è stato considerato à la carte.

attenzione alla soddisfazione dei desideri dei clienti che viene corredata dalla presenza di un giardino e , anche se i metri quadrati di prato sono, in media, nettamente inferiori per quanto riguarda gli alberghi MOQ (720 mq), rispetto agli altri hotel (2330 mq) , essi però dispongono di attrezzature accessorie (ping-pong ,campo da bocce e di giochi esterni per bambini).

Ultimo , ma non trascurabile elemento , è la presenza di un parcheggio che in tutti i casi è privato e adeguato alla capacità ricettiva (100% negli alberghi MOQ, negli altri hotel 90%).

Qualità ecologica della struttura

L'implementazione di un marchio di qualità rappresenta uno strumento di miglioramento dell'offerta ricettiva anche perché consente di introdurre norme e comportamenti orientati alla sostenibilità dell'intera attività e a Moena (come in tutto il Trentino Alto Adige) , grazie alla attenzione delle autorità locali, è stato da tempo predisposto un sistema per la raccolta differenziata dei rifiuti per i residenti e per le loro attività e tutti gli alberghi gettano, negli appositi cassonetti, separatamente, vetro, plastica, carta, pile e rifiuti organici.¹⁶

Per quanto riguarda il risparmio di acqua invece si può affermare che il problema non è particolarmente sentito nella zona che per le sue caratteristiche ne ha una grande disponibilità e ciò si riflette anche nella gestione alberghiera: solo il 40% degli alberghi MOQ utilizza sistemi per il risparmio dell'acqua (e solo il 33% degli altri hotel), tra cui l'utilizzo di sciacquoni con flusso regolabile risulta il più diffuso.

Tutti, invece, sono sensibili al problema dell'inquinamento ambientale, infatti, quasi la totalità degli alberghi utilizza detersivi di tipo ecologico, e bombole spray prive di gas dannosi per l'atmosfera.

Il risparmio energetico si concretizza attraverso l'utilizzo di lampade a basso consumo (usate dal 100% dei MOQ e dal 78% degli altri hotel), l'uso di interruttori con timer lungo i corridoi (utilizzati dal 100% dei MOQ e dal 67% degli altri) e l'installazione di doppi vetri (presenti nel 100% dei MOQ e nell'89% degli altri).

La totalità degli alberghi consorziati presta poi attenzione alle esigenze dei non fumatori predisponendo alcune aree accessibili solo a questi ultimi (solo il 67% negli altri hotel).

Dai dati esposti emerge un maggior livello di attenzione all'ambiente nelle strutture alberghiere aderenti al consorzio "Moena offre Qualità", soprattutto per quanto riguarda il risparmio di acqua e di energia.

¹⁶ Non trascurabile è la produzione di imballaggi monouso di plastica (burro, marmellata, ecc.) che nella rilevazione appaiono preferiti dagli ospiti italiani in quanto consentono un maggior controllo igienico e non dalla clientela straniera che sembra orientata ad accettare alimenti sfusi produttori di rifiuti di minor impatto ecologico (carta e alluminio)

Tav. 4 – Caratteristiche della struttura e camere

Albergo	Anno di costruzione	Anno ultima ristruttur.	Aree con barriere archit.	N° camere	N° camere singole	Anno ultima sostituzione arredi	Servizi in camera	Rete dei letti	Giorni cambio lenzuola (1)	Giorni cambio asciugamani (1)	Chiusura camera
MOQ 1	1959	2000	-	37	6	2000	T, Tv, F, C, I	D	3	R	T
MOQ 2	1972	1999	-	30	5	1998	T, Tv, C, I	D	3	R	T
MOQ 3	1968	2000	-	35	6	1997	T, Tv, F, C,	D	3	1	C
MOQ 4	1983	1997	-	20	4	2000	T, Tv, F, R, C	D	3	R	T
MOQ 5	1959	1998	-	40	7	2000	T, Tv, F, C,	D	3	1	C
Media MOQ	1968	1999	-	32	6	1999	T, Tv, F, C	D	3	R	T
Media ALTRI	1962	1995	-	28	5	1996	T, Tv, C	D	3	1	C

MOQ = Hotel del Consorzio ; ALTRI = campione di Hotel non certificati ; T= telefono; Tv= televisore; F= frigo; R= radio; C= Cassaforte; I= idromassaggio; D= letti con doghe in legno; R= Su richiesta; T= tessera magnetica; C= chiave ; (1) giorni intercorrenti tra un cambio e l'altro.

Tav. 5 – Organizzazione e personale

Albergo	Gestione informatizzata	% acquisti all'ingrosso	Personale fisso	Pers. Stagionale (n°)	Turn over annuale (n°)	Criteri di selezione del pers.	Partecipaz. Gestore a corsi di qualificazione	Partecipaz. Personale a corsi di qualificazione	Lingue parlate dal gestore	Lingue parlate alla reception	Lingue parlate dal pers generico	Usa metodi di verifica soddisfazione cliente
MOQ1	P C F	100	15	1-3	1-3	E M	SI	SI	T,I	T,I	T In	SI
MOQ2	P C F	90	12	1-3	1-3	E C	SI	NO	T,I,F	T,I	T	SI
MOQ3	P C F	100	13	1-3	1-3	E M	SI	SI	T,I	T,I	T F	SI
MOQ4	P C F	95	8	1-3	1-3	E M	SI	NO	T,I	T,I	T In	SI
MOQ5	P C F	80	12	0	1-3	E	SI	SI	T,I	T,I	I	SI
Media MOQ	P C F	97%	12	2	2	E M	100%	60%	T,I	T,I	T In	100%
Media ALTRI	P C	85	9	3	4	E C	30%	0%	T,I	T,I	In	45%

Legenda:

MOQ = Hotel appartenente al consorzio, Media Altri = campione hotel non certificati, P= prenotazioni; C= clienti; Fo= fornitori, E= esperienza, M= motivazione, C= conoscenza personale, T= tedesco, In= inglese, F= francese

Tav. 6 – Servizi pre-ricettivi

Albergo	Promozione					Prenotazioni				Accoglienza			
	Depliant	Presente in guide	Altre forme di promozione	Convenzioni speciali	Formule soggiorno speciali	Fascia oraria	Metodo di conferma	Segnala alternativa (1)	Segreteria telefonica	Accesso 24h24	Attività Reception (h su 24)	Informazioni alla reception	Facchinaggio
MOQ 1	SI	SI	W	-	Fam	24h	F,T	SI	SI	SI	24	B, E,A	SI
MOQ 2	SI	SI	W	AS	Fam	24h	F, M	SI	SI	SI	24	B,A	SI
MOQ 3	SI	SI	W	-	Fam	24h	F,C	SI	NO	SI	24	B,A	SI
MOQ 4	SI	SI	W	-	Fam	24h	F,C	SI	SI	SI	16	B,A, E	SI
MOQ 5	SI	SI	W	A	Fam	24h	F,C	SI	NO	SI	16	A	SI
Totale MOQ	SI	SI	W	-	Fam	24h	F,C	100 %	SI	SI	24	B,A	SI
ALTRI	SI	SI	W	-	Fam	8-23	F,C	55 %	NO	SI	16	A	SI

Legenda: MOQ = Hotel appartenente al consorzio ; ALTRI = media dei dati raccolti presso i 18 hotel non certificati ; W= pagina in internet, AS= associazioni sportive, A= aziende, Fam= formula famiglia, F= fax, T= tel, C= caparra, M= e-mail, B= bacheca, E= espositore, A= addetto alla reception ; (1) in caso di albergo al completo si segnala una struttura alternativa

Tav. 7 – Servizi di ristorazione

Albergo	Colazione					Ristorante						
	Locale specifico	Arco di tempo del servizio	Tipo colazione	Tipo servizio	Servizio in camera	Posti N°	Locale specifico	Arco di tempo del servizio		Tipo menù	Tipo servizio	Prodotti offerti
MOQ 1	SI	2h	D,S	B,T	SI	110	SI	Pranzo 1h30'	Cena 1h	C	T,B	PT,PS MD
MOQ 2	SI	2h15'	D,S	B,T	SI	90	SI	1h	1h30'	C	T,B	PT,PS
MOQ 3	SI	2h30'	D,S	B	SI	100	SI	1h	1h	C	T,B	PT,PS MD
MOQ 4	NO	2h15'	D,S	B,T	SI	70	NO	1h15'	1h	C	T,B	PT,PS
MOQ 5	SI	2h	D,S	B,T	SI	100	SI	1h	1h	C	T,B	PS
Totale MOQ	SI	2h15'	D,S	B,T	SI	94	SI	1h15'	1h	C	T,B	PT,PS
ALTRI	SI	2h30'	D,S	B	SI	110	SI	1h15'	1h30'	C	T,B	PT,PS

Legenda: MO = Hotel appartenente al consorzio “Moena offre qualità”; ALTRI = media dei dati raccolti presso i 18 hotel non certificati ; D= dolce, S= salata, B= servizio al buffet, T= servizio al tavolo, C = à la carte, PT= prodotti tradizionali, PS= prodotti di stagione, MD= menù dietetici

Tav. 8 – Attrezzature e servizi complementari

Albergo	Servizi accessori											Giardino			Parcheggio			
	Custodia valori	Animazione	Sala tv	Gochi per bambini	Noleggio bici	Deposito sci	Quotidiani	Palestra	Piscina	Sala riunioni	Sauna	Mq di prato	Illuminazione nott.	Dotazioni accessorie	Tipo	Struttura	Distanza dall'albergo (m.)	% capienza / camera
MOQ1	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	-	SI	PP	P	A	<50	100
MOQ2	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	300	SI	PP	P	A	<50	100
MOQ3	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	1000	SI	-	P	A	<50	100
MOQ4	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	1500	SI	PP,G	P	A	<50	100
MOQ5	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	800	SI	PP,B	P	A	<50	100
Totale MOQ%	100	60	100	60	80	100	100	80	20	100	100	720	100	PP	P	A	<50	100
ALTRI %	100	22	100	33	45	100	67	45	0	89	67	2330	78	-	P	A	<50	90

Legenda: MOQ = Hotel appartenente al consorzio “Moena offre qualità”; ALTRI = media dei dati raccolti presso i 18 hotel non certificati ,PP= ping pong , G= giochi, B= bocce, P= parcheggio privato, A= struttura all’aperto

Tav. 9 – Qualità ecologica della struttura

Albergo	Rifiuti						Acqua		Energia			Aria	
	Imballaggi monouso	Raccolta diff.					Sistemi di risparmio	Detersivi ecologici	Lampade a basso consumo	Interr. con timer nei corridoi	Doppi vetri	Bombole no gas	Spazi per non fumatori
		Plastica	Vetro	carta	Pile	Rifiuti org.							
MOQ1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
MOQ2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
MOQ3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI
MOQ4	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
MOQ5	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Totale MOQ %	100	100	100	100	100	100	40	100	100	100	100	80	100
ALTRI %	40	89	100	100	78	89	33	90	78	67	89	70	67

4 . IL CONSORZIO “PICCOLI ALBERGHI DI QUALITÀ”

4.1 Il contesto organizzativo

Rimini , città della riviera romagnola che vanta un'antica tradizione turistica di tipo balneare ed è inserita in una delle zone a più alta concentrazione turistica d'Italia , gode di un elevatissimo afflusso turistico nel periodo da giugno a settembre (oltre 5 milioni di presenze), con punte massime nel mese d'agosto (più di 2 milioni) anche se in questi ultimi anni la stagione turistica tende ad interessare i mesi di aprile e maggio per l'afflusso di stranieri ed i mesi invernali per una discreta affluenza di turisti soprattutto nei week-end grazie alla presenza di numerosissimi locali e discoteche rinomate.

La località , frequentata da un'utenza estremamente articolata per età, finalità del soggiorno ed esigenze , beneficia anche di un certo turismo d'affari , ma la quota relativa a tale afflusso è irrilevante rispetto a quella derivante dal turismo vacanziero , motivo per cui le strutture esaminate sono state scelte per la loro posizione in vicinanza della costa e di una domanda turistica di tipo balneare. Infatti alla richiesta del motivo prevalente del soggiorno dei loro clienti è emerso che la ricerca del relax¹⁷ ha un ruolo determinante (79%) rispetto alle altre motivazioni (sport 6% , transito 5% , lavoro 4% , salute 4% , escursionismo 2%) .

La domanda turistica anche in questo contesto territoriale è formata sia da italiani (74%) che da stranieri (26% e per lo più tedeschi) con una maggiore affluenza di italiani nel periodo di luglio e agosto, mentre nei mesi di maggio e settembre aumentano gli arrivi dall'estero con una permanenza media di circa una settimana (sette giorni in media gli italiani e sei gli stranieri) .

La forte vocazione turistica della località presenta un'offerta ricettiva veramente ragguardevole (si consideri che sono presenti ben 1331 strutture ricettive¹⁸ nell'area comunale) al cui interno si può notare quanto importante sia quella di bassa categoria ed in particolare quella costituita da alberghi a due stelle ad indicare, da un lato una domanda estremamente variegata anche in rapporto al censo e dall'altro come la forte capacità d'attrazione della componente balneare faccia passare in secondo piano la qualità dell'alloggio. In termini numerici, seguono, poi, le strutture a una stella e quelle a tre stelle, che costituiscono comunque una parte rilevante dell'offerta (209 hotel) e sulla quale si è orientata l'indagine diretta.

La scelta della località su cui attuare questa seconda parte della verifica empirica è stata dettata dalla presenza del consorzio riminese contraddistinto dal marchio locale “Piccoli alberghi di qualità” e dalla possibilità di verificare se la gestione degli hotel nel rispetto del regolamento del consorzio, costituisce realmente una garanzia della qualità delle prestazioni alberghiere.

Il Consorzio “Piccoli Alberghi di Qualità” (piccolo in ragione di una dimensione ricettività non superiore alle 40 camere) , che riunisce 35 strutture alberghiere della

¹⁷ Interessante è il fatto che la voce relax comprenda anche la motivazione “divertimento” ad indicare che per i giovani è rilassante non solo una giornata sulla spiaggia , ma anche una nottata in discoteca.

¹⁸ L'articolazione per categoria comprende 1 hotel a cinque stelle , 28 a quattro , 209 a tre , 514 a due, 255 ad una stella ,324 moublè e residenze turistico-alberghiere ,oltre a numerosissimi alloggi e camere date in affitto .

zona di Rimini a una, due o tre stelle , è nato a seguito di un progetto di promozione del turismo da parte del Comune di Rimini inizialmente è stato recepito da sette albergatori, che nel 1999 si sono associati creando e registrando il marchio locale “Piccoli Alberghi di Qualità” ; successivamente si sono aggregate anche le altre strutture alberghiere con l'intento di attuare un'azione promozionale più incisiva anche al di fuori della zona riminese mediante il miglioramento degli standard qualitativi e dell'interscambio di esperienze e di attività .

Il consorzio è dotato di un regolamento (redatto dal Consiglio di Amministrazione) che tutti gli associati devono rispettare e che presenta una parte comune ed una parte aggiuntiva specifica per gli alberghi a tre stelle ; esso , oltre a raccomandare l'impegno nel garantire un'accoglienza cordiale alla clientela, stabilisce requisiti strutturali e di servizio obbligatori che consentano di fissare lo standard qualitativo minimo per le strutture aderenti al consorzio , infatti , poichè il consorzio accoglie alberghi di diverso livello, vi è poi una sezione specifica per quelli a una o due stelle e una per quelli a tre stelle in cui sono indicati con accuratezza i requisiti relativi agli elementi strutturali e di servizio¹⁹ . Il dettaglio con cui vengono indicate le dotazioni minimali potrebbe sembrare eccessivo , se non addirittura anacronistico, ma occorre tener presente che i tempi ed i modi con cui si è andata strutturando l'offerta riminese e di tutta la Riviera romagnola hanno prodotto una realtà turistico-ricettiva estremamente spontaneistica che si è modificata nel tempo molto lentamente in ragione di una domanda costituita da una gamma di tipologie estremamente varia . Questo ha consentito che , accanto a strutture sempre più qualificate , ne permanessero altre rivolte ad un bacino attratto dalla risonanza della località , poco esigente e con una limitata disponibilità economica, che hanno ormai difficoltà a rimanere sul mercato e che solo dall'adozione di standard minimali possono continuare a soddisfare il loro segmento di utenza .

In ragione della non omogeneità del livello delle strutture aderenti , il consorzio ,oltre alla Direzione e il Consiglio di Amministrazione i cui membri sono i gestori degli alberghi associati) si caratterizza per una commissione di controllo composta da tre persone esterne al consorzio e dotate di una discreta competenza in materia turistica che effettuano visite periodiche all'interno degli alberghi per verificare se sussistano i requisiti stabiliti nel regolamento e autocertificati nella domanda di ammissione.

Il regolamento in pratica, oltre a definire diversi elementi strutturali e di servizio obbligatori, si presenta soprattutto come un insieme di regole di buon senso utili per adeguare la gestione alberghiera alle esigenze della domanda ; non si richiede, in pratica, di applicare una metodologia di gestione della qualità formalizzata (documentazione dei processi e descrizione delle procedure e delle operazioni interne), ma un'attenzione al fattore qualità quale spinta importante verso il miglioramento. E' necessario tuttavia aggiungere che il consorzio è ancora “giovane” e in fase evolutiva ed

¹⁹ Per quanto riguarda gli aspetti strutturali i requisiti richiesti agli alberghi a una o due stelle sono : buon aspetto esterno,arredo in buono stato, letti e materassi confortevoli,servizi privati in tutte le camere,bagno ben illuminato,custodia-valori gratuita presso la direzione,televisore in sala comune. Inoltre il servizio deve comprendere :ricevimento assicurato per almeno 18 ore al giorno, conoscenza di una lingua straniera,accessibilità notturna su chiamata,servizio bar,prima colazione a buffet,doppio menù, cambio asciugamani gironaliero e di lenzuola due volta la settimana,kit cortesia in bagno,sgabello portavalige e servizio informazioni sulla località e sulle manife- stazioni in corso. A questi requisiti , per gli alberghi a tre stelle si aggiungono : l'ascensore se la struttura ha più di due piani, la conoscenza di due lingue,l'accettazione delle principali carte di credito, uno scrittoio con punto-luce,un kit di cortesia arricchito, lo sgabello in bagno,la cartella cortesia e la cassaforte in camera,il servizio di prima colazione in camera su richiesta,il portiere notturno e la dotazione di biciclette a disposizione gratuita .

è volontà della Direzione ampliare ed approfondire il regolamento e soprattutto trovare un metodo per certificare la qualità .

I punti di forza degli alberghi aderenti sono rappresentati dalla flessibilità ed elasticità rispetto alle esigenze del cliente e dalla personalizzazione del servizio erogato , caratteristiche che, secondo la Direzione, ostacolano il riconoscimento della qualità di un marchio locale ; a ciò si aggiunga che una certificazione riconosciuta a livello internazionale, come quella ISO, richiede un certo grado di standardizzazione del servizio offerto e dei processi gestionali , oltre che un iter abbastanza costoso, soprattutto per piccoli alberghi con limitate risorse finanziarie a disposizione, ed è anche per questo motivo che si vorrebbe che tale esperienza venisse considerata con particolare attenzione.

Il questionario elaborato è stato sottoposto ai gestori di 12 alberghi a tre stelle appartenenti al consorzio PAQ e a 40 alberghi a tre stelle della zona ; i primi sono stati disponibili alla compilazione in 10 casi , mentre quelli non consorziati hanno compilato il questionario in 30 casi (su 40) , anche se l'accoglienza è stata comunque buona in entrambi le tipologie di alberghi e coloro che hanno rifiutato di collaborare si sono giustificati con la scarsa disponibilità di tempo per la necessità di sistemare l'albergo (la rilevazione è stata effettuata in maggio all'inizio della stagione turistica). I dati raccolti sono stati analizzati ed esposti in maniera dettagliata per quanto riguarda i dieci hotel del consorzio, mentre si è ricorsi ad un dato sintetico per gli altri utilizzando lo stesso procedimento adottato per la realtà trentina al fine di attuare un'analisi comparata sia dei due consorzi che dei contesti ricettivi in cui sono inseriti .

4.2 I risultati dell'indagine

Caratteristiche della struttura e camere

Le strutture alberghiere appartenenti al consorzio sono state costruite tra il 1954 ed il 1981 (l'età media degli edifici è quindi di 38 anni) e sono stati effettuati interventi di ristrutturazione volti soprattutto a migliorare la struttura (ampliamenti) e solo in pochi casi le attrezzature (ad esempio, zone giochi per bambini) , mentre gli altri hotel di Rimini esaminati presentano un'età media di 36 anni , anche in questo caso, gli interventi di ristrutturazione sono stati volti principalmente all'ampliamento delle camere e delle sale comuni e all'adeguamento alle norme relative alla sicurezza (Legge 626). In tutti i casi si è notato che gli interventi sono stati effettuati principalmente per il miglioramento della struttura e solo in pochi per offrire attrezzature o servizi accessori alla clientela ; questo si può spiegare considerando l'ampia gamma di servizi, di ogni genere, che la località offre al turista .

Un dato discordante e inaspettato emerge, invece, per quanto riguarda la presenza di barriere architettoniche poichè solo due dei 10 alberghi del consorzio PAQ esaminati sono totalmente accessibili ai disabili ed un altro lo è solo parzialmente; mentre tra gli altri alberghi circa la metà è totalmente accessibile, in parecchi casi l'accesso è possibile parzialmente e solo in sei casi è del tutto impedito ai portatori di handicap.

La difficoltà di abbattere le barriere architettoniche negli alberghi PAQ, può, in parte, essere causata dalle ridotte dimensioni degli edifici (che in media dispongono di 33

camere, rispetto alle 47 degli altri hotel), oltre che all'età della costruzione che richiederebbe interventi radicali e costosi.

Per quanto riguarda l'ambiente e i servizi nelle camere non si riscontra una grossa differenza nelle due tipologie di hotel esaminate in quanto gli arredi, in genere, sono stati sostituiti tra il 1998 e il 1999 e le stanze dispongono in media di telefono e televisione (gli alberghi consorziati offrono in più la cassaforte, come previsto dal regolamento), alcuni alberghi del consorzio "Piccoli Alberghi di Qualità", però, offrono diverse tipologie di camere oltre a quelle standard, ad esempio: la camera "Junior": più piccola ma, dotata di tutti i confort e disponibile ad un prezzo più basso; la camera "Superior": con aria condizionata e frigo bar; la camera "Quality": che comprende televisione satellitare, quotidiano ogni mattina, accappatoio, frigo bar, riordino pomeridiano, un buono gratuito per il lavaggio dell'auto, l'aria condizionata e accesso gratuito a Mirabilandia (un parco di divertimenti); la camera "Oro" ben arredata, con balcone vista mare, telo da spiaggia e cestino di frutta fresca offerto all'arrivo ed infine la camera "Beach" comprendente l'ombrellone e un lettino per persona.

In tutti i casi, inoltre, le lenzuola sono cambiate ogni tre giorni e gli asciugamani giornalmente; i letti hanno doghe in legno e la chiusura delle porte è a chiave.

Organizzazione e personale

Tutti gli alberghi considerati sono di piccole dimensioni (al massimo 40 camere), hanno un'apertura per lo più stagionale (che va da maggio a settembre, ma che in parecchi casi parte dal periodo pasquale) e sono caratterizzati da una gestione di tipo familiare, unica differenza organizzativa è che gli alberghi del consorzio gestiscono tramite il computer i dati relativi alle prenotazioni e ai clienti, mentre gli altri hotel utilizzano tale mezzo solo per la gestione della prenotazioni.

Il personale impiegato rappresenta un indicatore molto utile per valutare il livello del servizio offerto ma anche se l'organizzazione e la gestione del personale producano anche dell'economie interne; infatti negli alberghi appartenenti al consorzio sono normalmente in servizio 9 persone con un aumento di 2 persone nei periodi di massima affluenza turistica, mentre negli altri hotel in media gli addetti fissi sono 10, con un aumento di 3 nei momenti di alta stagione. Il maggior utilizzo di personale negli alberghi non consorziati deriva poi da una maggiore dimensione media (47 camere contro le 33 degli hotel PAQ).

Per quanto riguarda il dato relativo al turn-over del personale: negli alberghi aderenti al marchio di qualità si cambiano in media 2 persone ogni anno, mentre negli altri hotel si cambiano in media 4 addetti ogni anno, mentre i criteri adottati per la selezione del personale sono simili per tutti gli hotel e fanno riferimento principalmente all'esperienza e alla motivazione, mentre nessuno indica tra i criteri di scelta il titolo di studio.

Occorre tenere presente che la domanda di un'occupazione stagionale in questa area è sempre molto forte ed è costituita in prevalenza da studenti che cercano in questo modo di procurarsi entrate per le vacanze, che svolgeranno comunque altrove o all'estero, o, non raramente, per mantenersi agli studi; in molti casi quindi il personale non fisso ha comunque una discreta esperienza e non risulta una variabile che infici la qualità del servizio.

Per quanto riguarda la professionalità degli addetti, si hanno dati molto diversi nei due casi : tutti i gestori del consorzio partecipano a corsi di qualificazione (corsi di marketing ,di tecniche per la fidelizzazione della clientela, allestimento sale ristorazione), mentre i gestori degli altri alberghi dimostrano un interesse molto minore alla loro formazione professionale partecipando a corsi solo nel 33% dei casi e scarso o nullo è l'interesse per la formazione del personale, che solo in rarissimi casi arricchisce la propria professionalità attraverso corsi di formazione.

Le lingue straniere parlate sia dal gestore che dagli addetti alla reception, sono normalmente il tedesco e l'inglese (in molti alberghi non consorziati anche il francese), mentre il personale generico parla soprattutto l'inglese.

Per quanto riguarda l'adozione di metodi per la verifica della soddisfazione del cliente, gli alberghi non certificati li utilizzano solo in pochissimi casi e si basano generalmente sulla comunicazione verbale con il cliente, mentre gli alberghi PAQ utilizzano strumenti di tale tipo nel 90% dei casi, nonostante ciò non sia prescritto dal regolamento.

Questo dato è molto significativo e dimostra l'interesse della gestione a conoscere la propria clientela, con l'intento di adeguarsi alle sue esigenze per soddisfarla al meglio. I metodi usati a tale scopo sono, prevalentemente, un questionario per la verifica della soddisfazione e un box reclami, nel quale i clienti insoddisfatti possono introdurre una cartolina sulla quale hanno esposto le proprie lamentele riguardo al servizio alberghiero. E' comunque intenzione del consorzio elaborare un questionario comune e promuoverne l'utilizzo da parte degli associati.

Servizi pre-ricettivi

In questa parte si prendono in considerazione i servizi antecedenti a quelli alberghieri veri e propri e si è partiti con l'esaminare l'attività di promozione attuata da tutti gli alberghi mediante un proprio depliant distribuito solitamente in albergo e che viene inviato periodicamente ai clienti abituali per posta e la maggior parte degli alberghi è presente in guide a carattere nazionale e talvolta anche in alcune guide a carattere internazionale. Le altre forme di promozione sono costituite principalmente da pagine web personali tramite le quali è anche possibile contattare l'albergo ed effettuare prenotazioni , ma è solo il consorzio "Piccoli alberghi di Qualità" che presenta un sito internet comune dove sono presenti le pagine personali di ciascun albergo.

Convenzioni speciali sono talvolta effettuate dagli alberghi PAQ per i gruppi (associazioni sportive o aziende) , mentre tutti gli alberghi, appartenenti al marchio o meno, applicano formule di soggiorno speciali per le famiglie , ma solo alcuni consorziati dispongono formule di soggiorno diverse quali : la formula "Sposi" (sconto del 5% per le coppie in viaggio di nozze); la formula "Supervacanza"(permette di effettuare 14 giorni di soggiorno al prezzo di 13); la formula " Giovani " (sconto del 10% a giovani fino a 25 anni in camera a quattro letti); la formula "Soggiorno libero" (4 notti con arrivo in qualsiasi giorno della settimana ; la formula "Culla"(prezzo ridotto per i bambini fino a 23 mesi). Anche per questo indicatore occorre tener presente che queste formule non contraddistinguono in alcun modo l'offerta poiché tutta la ricettività della Riviera è attenta a questi tipi di utenze e pratica comunque gran parte di queste agevolazioni.

Un altro servizio pre-ricettivo è costituito dall'attività di prenotazione attiva, in media, dalle 8 alle 23 e il metodo di conferma è lo stesso per tutti ed è costituito dall'invio di un fax, al quale deve seguire la spedizione di una caparra ; in caso di albergo al

completo poi, il 100% degli alberghi PAQ segnala una struttura alberghiera alternativa, mentre il 90% degli altri alberghi offre tale cortesia alla clientela.

Per quanto riguarda il servizio di accoglienza, l'accesso all'albergo è garantito in tutti i casi 24 ore su 24 ed è sempre presente un addetto o un portiere notturno alla reception.

Molto importante per la qualità del servizio offerto risulta la capacità degli addetti alla reception di fornire informazioni sia sulle attrattive della località, sia sugli orari e caratteristiche dei servizi pubblici che vengono diffuse anche tramite depliant e volantini inseriti in bacheche o espositori presenti nella hall dell'albergo proposita, ma gli alberghi PAQ dispongono di una persona competente alla reception .

Infine, si può notare che in pochissimi alberghi l'attività di check-in offre il servizio di trasporto dei bagagli dei clienti alle camere.

Caratteristiche dei servizi di ristorazione

Il servizio di ristorazione risulta sicuramente un elemento molto importante per qualificare l'offerta alberghiera e può costituire un importante elemento di differenziazione e, per la tipologia considerata , emerge che la maggioranza degli alberghi non dispone di una sala esclusivamente adibita alla colazione (può essere consumata, generalmente dopo le 8 e per un arco temporale in media di 2 ore e mezzo) ed anche se il servizio è generalmente a buffet in tutti gli alberghi, il servizio al tavolo è presente solo negli alberghi PAQ, come pure il servizio di colazione in camera, a pagamento .

Per quanto riguarda il servizio di ristorazione, anche in questo pochi alberghi dispongono di un locale specifico (normalmente è quello utilizzato per la colazione) e i posti a tavola sono in media 87 per gli alberghi consorziati e 113 per gli altri.

L'arco temporale in cui sono serviti i pasti è di circa un'ora e un quarto negli alberghi certificati e di circa 45 minuti negli altri alberghi. Il menù offerto è prevalentemente à la carte²⁰ e oltre al servizio al tavolo, gli alberghi PAQ offrono un buffet con verdure.

Tutti gli alberghi offrono prodotti di stagione e prodotti tradizionali e offrono alcuni menù dietetici particolari (per esigenze religiose, vegetariani, ecc...) su richiesta dei clienti. La qualità della cucina è particolarmente ricercata negli alberghi del consorzio, che richiedono ai loro cuochi di possedere competenze particolari, quali la capacità di impastare la piadina romagnola.

Attrezzature e servizi complementari

La presenza di servizi e attrezzature accessori è un elemento che aumenta notevolmente la capacità di attrazione di una struttura alberghiera, anche se, come già detto, in una località come Rimini, che veramente offre ogni tipo di servizio, gli albergatori avvertono in misura ridotta l'esigenza di arricchire con dotazioni accessorie le loro

²⁰ Il menù offerto da tre alberghi del gruppo MOQ, costituito dalla possibilità di scelta tra quattro piatti per ogni portata, è stato considerato à la carte.

strutture e preferiscono, invece, investire per il miglioramento della qualità del servizio alberghiero in senso stretto.

Tale considerazione emerge anche dai dati raccolti in quanto tra le attrezzature, oltre alla sala dotata di televisore, quella più diffusa è la piscina (presente nel 60% degli hotel), a cui segue il servizio di noleggio biciclette (offerto dal 50% degli alberghi non consorziati e dall'80% degli alberghi PAQ, nonostante il regolamento indichi tale servizio come obbligatorio) e la presenza di una palestra (nel 40% degli hotel consorziati e nel 10% degli altri). Solo il 70% degli alberghi PAQ offre poi giochi per bambini (solo il 10% tra gli altri alberghi) e l'idromassaggio è presente solo in pochi alberghi. La ampia dotazione di piscine sembrerebbe una contraddizione per strutture poste a ridosso della spiaggia, ma i problemi di praticabilità delle acque emersi dalla presenza di muccillaggini negli anni passati hanno indotto molti albergatori a dotarsene anche a costo di rinunciare al parcheggio, ritenendo questo intervento indispensabile al mantenimento della loro clientela.

Buona è poi la disponibilità di quotidiani che è presente nel 60% degli hotel consorziati e nel 30% degli altri hotel, mentre invece solo il 40% degli hotel PAQ e il 20% del campione organizza delle attività di animazione.

Dai risultati emersi appare quindi che alberghi del gruppo "Piccoli Alberghi Qualità" offrono una più ampia gamma di servizi e attrezzature alla clientela, ad evidenziare una precisa volontà della Direzione del Consorzio che sollecita tutti gli alberghi ad assumere un atteggiamento di estrema attenzione alle esigenze dei clienti, in modo da poter cogliere, attraverso il dialogo, anche i loro desideri inespressi.

Altro aspetto rilevato è che pochissimi alberghi dispongono di un giardino e il parcheggio è in tutti i casi privato, prevalentemente all'aperto, a fianco dell'edificio e con una capacità poco soddisfacente (l'82% negli alberghi PAQ, il 66% negli altri hotel), ma occorre rilevare che la scarsa disponibilità di aree destinate a parcheggio e di giardini, non dipende dalla volontà degli albergatori, ma dall'edificazione selvaggia che la località ha, purtroppo, subito negli anni sessanta a seguito del boom del turismo.

Qualità ecologica della struttura

Per quanto riguarda la raccolta differenziata, emerge una maggiore attenzione negli alberghi consorziati che la praticano più di frequente rispetto agli altri hotel: il 90% la effettua per la plastica (contro il 60% degli altri), il 90% per il vetro (contro l'80% degli altri), il 100% per la carta (contro il 70% degli altri), il 90% per le pile (contro il 50% degli altri) e ciò consente di affermare che il consorzio ha certamente svolto un ruolo non secondario nel sensibilizzare i propri aderenti; problematica appare invece la raccolta differenziata di rifiuti organici discretamente diffusa (è praticata solo dal 60% degli hotel) e ancor più per quanto riguarda il risparmio di acqua (il 40% degli alberghi PAQ utilizza sistemi predisposti a tal fine, e solo il 10% tra gli altri hotel) aspetto questo non di scarsa rilevanza per una località marina ad intenso consumo idrico.

Tutti, invece, sono sensibili al problema dell'inquinamento ambientale, infatti, quasi la totalità degli alberghi utilizza detersivi di tipo ecologico, mentre è discretamente diffuso è l'utilizzo di bombole spray prive di gas dannosi per l'atmosfera.

Il risparmio energetico si concretizza attraverso l'utilizzo di lampade a basso consumo di energia (usate dal 90% dei PAQ e dall'80% degli altri hotel), mentre l'uso di

interruttori con timer lungo i corridoi (utilizzati dal 50% dei MOQ e dal 10% degli altri) è scarsamente diffuso ; in ragione di un'affluenza turistica prevalentemente estiva, l'installazione di doppi vetri è stata effettuata solo nel 60% degli alberghi PAQ e nel 40% degli altri hotel , mentre alcuni hotel utilizzano pannelli solari per il riscaldamento dell'acqua della piscina.

Nel complesso è emerso, dunque, un maggior livello di attenzione all'ambiente nelle strutture alberghiere aderenti al consorzio, le quali, tra l'altro, hanno in alcuni casi aderito al progetto Ecolab, promosso dalla Unione Europea, per la salvaguardia ambientale.

Tav. 10 – Caratteristiche della struttura e camere

Albergo	Anno di costruzione	Ultima ristrutturazione	Aree con barriere archit.	n° camere	n° camere singole	ultima sostituzione arredi	Servizi in camera	Rete dei letti	cambio lenzuola (1)	cambio asciugamani (1)	Chiusura camera
PAQ 1	1962	2000	E,H,R,BC A,C BG	30	4	1999	T, Tv, C	D	5	1	C
PAQ 2	1965	1997	E,H,R,BC A,CO,BG	38	7	1999	T, Tv, C, V	D	3	1	C
PAQ 3	1954	2001	E,H,R,BC A,CO,BG	31	2	2000	T, Tv, C, V	D	2	1	C
PAQ 4	1955	1991	E,H,R,BC A,CO,BG	40	1	-	T,Tv, C, R, F	D	3	2	C
PAQ 5	1956	2001	E,H,R,BC A,CO,BG	38	12	1994	T, Tv, C	D	3	1	C
PAQ 6	1961	1999	R,CA CO,BG	35	5	1998	T, Tv, C, R	D	3	1	C
PAQ 7	1972	1998	-	30	3	1998	T, Tv	D	2	1	C
PAQ 8	1963	1997	-	32	4	1999	T,Tv, C, R, F	D	2	1	C
PAQ 9	1981	2001	E,H,R,BC A,CO,BG	30	6	1997	T, Tv, C	R	3	1	C
PAQ 10	1958	2000	CA,CO BG	22	5	1999	T,Tv, C; A.C	D	2	1	C
MEDIA PAQ	1963	1999	E,H,R,BC A,CO,BG	33	5	1998	T, Tv, C	D	3	1	C
ALTRI	1965	1997	CA,COBG	47	4	1999	T, Tv	D	3	1	C

Legenda: PAQ = Hotel appartenente al consorzio ; ALTRI = campione non appartenenti al consorzio; T= telefono; Tv= televisore; F= frigo; R= radio; C= Cassaforte; I= idromassaggio; D= doghe in legno; R= Su richiesta; T= tessera magnetica; C= chiave; V= ventilatore; A.C= aria condizionata (1) = giorni tra un cambio e l'altro

Tav. 11 – Organizzazione e personale

Albergo	Gestione informatizzata	% acquisti all'ingrosso	Personale fisso	Pers. Stagionale (N°)	Turn over annuale (N°)	Criteri di selezione del personale	Partecipaz. Gestore a corsi di qualificazione	Partecipaz. Personale a corsi di qualificazione	Lingue parlate dal gestore	Lingue parlate alla reception	Lingue parlate dal pers generico	Usa metodi di verifica soddisfazione cliente
PAQ1	C	60	7	1-3	1-3	E,C	SI	NO	T,O	T	-	SI
PAQ2	P,C	95	12	1-3	1-3	E,M	SI	NO	T,I,F	T,I	I,S	SI
PAQ3	P,C	80	8	0	1-3	E	SI	NO	T,I	T,I	-	NO
PAQ4	P,C	100	8	<6	1-3	E,P	SI	NO	T,I,F	T,I	I	SI
PAQ5	F,C	95	10	1-3	1-3	E,C	SI	NO	T,I,F	T,I,F	-	SI
PAQ6	P	80	14	1-3	1-3	E,M	SI	NO	T,I	T,I	I	SI
PAQ7	P,C,F	100	6	1-3	1-3	M,C	SI	NO	I,F	T,I	I	SI
PAQ8	P,C,F	100	12	1-3	0	E	SI	NO	I,F	T,I	I	SI
PAQ9	P,C,F	90	8	1-3	1-3	E,M	SI	NO	T,I	T,I,F	I,F	SI
PAQ10	P,C	85	9	1-3	1-3	E,C	SI	NO	I	T,I	I	SI
MEDIA o % PAQ	P,C	88%	9	2	2	E	100%	0%	T,I	T,I	I	90%
MEDIA o % ALTRI	P	83%	10	4	4	E,M	33%	10%	T,I,F	T,I,F	I	10%

Legenda: P= prenotazioni; C= clienti; Fo= fornitori, E= esperienza, M= motivazione, C= conoscenza personale, T= tedesco, I= inglese, F= francese; O= olandese, S= spagnolo

Tav. 12 – Servizi pre-ricettivi

Albergo	Promozione					Prenotazioni				Accoglienza			
	Depliant	guide	Altre forme	Convenzioni speciali	Formule soggiorno speciali	Fascia oraria	Metodo di conferma	Segnala alternativa	Segreteria telefonica	Accesso 24h24	Attività reception	Informazi. alla reception	Facchinaggio
PAQ1	SI	NO	G,W	-	Fam	8-23	C	SI	NO	SI	24	E,A	NO
PAQ2	SI	SI	Tv,G,W	A,AR,AC	Fam	8-23	F	SI	SI	SI	16	B,E,A	SI
PAQ3	SI	SI	W	-	Fam,S	8-24	CC,C,F	SI	NO	SI	24	B,E,A	NO
PAQ4	SI	SI	TV,G,W	A,AS	Fam,SV	8-21	C	SI	NO	SI	24	E,A	NO
PAQ5	SI	SI	W	-	Fam	7-24	C,F	SI	NO	SI	24	A	SI
PAQ6	SI	SI	W	-	Fam	8-23	C,F	SI	SI	SI	24	B,A	SI
PAQ7	SI	NO	W	A	Fam	24h24	C,F	SI	SI	SI	16	E,A	NO
PAQ8	SI	NO	TV,G,W	AS	Fam	7-24	C,F	SI	NO	SI	24	B,A	NO
PAQ9	SI	SI	W	-	Fam,	8-23	C,F	SI	SI	SI	24	B,A	SI
PAQ10	SI	SI	G,W	AC	Fam	8-24	C,F	SI	SI	SI	24	B,A	NO
MEDIA o % PAQ	SI	SI	G,W	-	Fam	8-23	C,F	100%	SI	SI	24	B,A	NO
MEDIA o % ALTRI	SI	SI	G,W	-	Fam.	8-23	C,F	90%	NO	SI	24	A	NO

Legenda: Tv= televisione, G= giornali, W= pagina in internet, AS= associaz. sportive, A=aziende AR= associazioni religiose; AC= associaz. culturali; Fam=formula famiglia, S= sposi; SV= super- vacanza; F= fax, T= tel, C=caparra, CC= carta di credito; M= e-mail, B= bacheca, E= espositore, A= addetto alla reception

Tav. 13- Servizi di ristorazione

Albergo	Colazione					Ristorante						
	Locale specifico	tempo del servizio	Tipo colazione	Tipo servizio	Servizio in camera	Posti N°	Locale specifico	tempo del servizio		Tipo menù	Tipo servizio	Prodotti offerti
PAQ1	SI	2h	D,S	T	NO	70	SI	Pranzo 1h30'	Cena 1h	F	T	PS,PT
PAQ2	NO	1h30'	D,S	B	SI	80	SI	1h	1h	C	T,B	PS,PT, MD
PAQ3	SI	2h45'	D	B	NO	80	NO	30'	30'	F,C	T	PS,PT
PAQ4	SI	2h30'	D,S	B	SI	110	SI	0'	0'	F	T	PS,PT
PAQ5	NO	2h30'	D	B,T	SI	100	NO	1h30'	1h30'	C	T,B	PS,PT
PAQ6	SI	2h30'	D,S	B,T	NO	95	SI	1h30'	1h	C	T,B	PS,PT, MD
PAQ7	NO	2h30'	D,S	B,T	SI	70	NO	2h	2h	C	T	PS,PT, MD
PAQ8	NO	3h	D,S	B,T	NO	100	NO	1h	1h	C	T,B	PS,PT, MD
PAQ9	NO	2h	D,S	B	SI	95	NO	2h	2h	F	T	PS,PT
PAQ10	NO	2h30'	D,S	B,T	SI	70	NO	1h30'	1h30'	C	T,B	PT,PS, MD
MEDIA PAQ	NO	2h30'	D,S	B,T	SI	87	NO	1h15'	1h15'	C	T,B	PT,PS, MD
MEDIA ALTRI	NO	2h15'	D,S	B	NO	113	NO	45'	45'	F,C	T	PT,PS

Legenda:

D= colazione dolce, S= colazione salata, B= servizio al buffet, T= servizio al tavolo, PT= prodotti tradizionali, PS= prodotti di stagione, MD= menù dietetici

Tav. 14 – Attrezzature e servizi complementari

Albergo	Servizi accessori										Giardino			Parcheggio			
	Custodia valori	Animazione	Sala tv	Gochi per bambini	Noleggio bici	Quotidiani	Palestra	Piscina	Sala riunioni	idromassaggio	Mq di prato	Illumin. serale	Dotazioni cces.	Tipo	Struttura	Distanza	%capienza / camere
PAQ1	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	-	SI	-	P	A,C	>50	80
PAQ2	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	-	NO	B	P	C,G	<50	100
PAQ3	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	-	SI	-	P	A,C	<50	80
PAQ4	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	-	SI	-	P	C	<50	100
PAQ5	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	-	SI	-	P	A,G	<50	100
PAQ6	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	200	SI	-	P	A	<50	100
PAQ7	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	-	SI	PP	P	C	<50	80
PAQ8	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	100	SI	B,G	P	A	<50	50
PAQ9	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	150	SI	PP,G	P	A	<50	80
PAQ10	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	-	SI	B,G	P	A	<50	50
PAQ %	60	40	100	70	80	60	40	20	30	20	-	SI	-	P	A,C	<50	82%
ALTRI %	60	20	90	20	50	30	10	40	0	10	-	SI	-	P	A	<50	66%

Legenda:PP= ping pong., G= giochi, B= bocce, PRI= parcheggio privato, A= struttura all'aperto

Tav. 15 – Qualità ecologica della struttura

Albergo	Rifiuti						Acqua		Energia			Aria	
	Imballaggi monouso	Raccolta diff.					Sistemi risparmio	Detersivi ecologici	Lampade a basso consumo	Interr. con timer nei corridoi	Doppi vetri	Bombole no gas	Spazi per non fumatori
Plastica		Vetro	Carta	Pile	Rifiuti org.								
PAQ1	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO
PAQ2	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI
PAQ3	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
PAQ4	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI
PAQ5	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO
PAQ6	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PAQ7	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
PAQ8	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PAQ9	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PAQ10	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI
PAQ %	50	90	90	100	90	60	50	100	90	50	60	50	60
ALTRI %	50	60	80	70	50	60	10	70	80	10	40	40	20

L'analisi svolta attraverso i questionari sottoposti ai gestori e le interviste ai Presidenti dei consorzi menzionati hanno consentito di rilevare in modo efficace la qualità legata agli aspetti tangibili (strutture, attrezzature, tipologia di servizi offerti e orari) e la politica per la qualità intrapresa, ma hanno anche permesso di percepire, attraverso l'analisi sul campo, alcuni elementi intangibili quali, la capacità di risposta e la cortesia del management. Questi ultimi aspetti sono stati soddisfacenti in tutti i casi, ma solo gli alberghi appartenenti ai due consorzi hanno dimostrato un forte interesse per la presente ricerca e hanno espresso il desiderio di poter disporre dei risultati, segno questo di una particolare attenzione alle tematiche in oggetto.

Il primo aspetto analizzato riguarda le caratteristiche strutturali degli edifici, che in tutti i casi si presentano di piccole dimensioni, di costruzione datata e per i quali, di conseguenza, sono state necessarie recenti opere di ristrutturazione. Tali lavori di rinnovamento, sono stati intrapresi da molti alberghi esclusivamente per adeguarsi alle norme di legge o per ampliarsi, mentre altri e, soprattutto gli alberghi certificati, si sono avvalsi di tali opere anche per la costruzione di attrezzature accessorie (centri salute o fitness e solarium) dimostrando una precisa volontà di arricchimento dall'offerta. Elemento fondamentale per determinare la qualità strutturale dell'edificio è rappresentato dalla presenza o meno di barriere architettoniche; a tal proposito, si è verificato che tutti gli alberghi di Moena, mostrano una grande attenzione alle esigenze dei disabili consentendo loro l'accesso in tutte le aree dell'hotel, mentre a Rimini si è riscontrata un'elevata presenza di barriere architettoniche, soprattutto negli alberghi appartenenti al marchio locale.

Per quanto riguarda le camere, è interessante notare che sia gli alberghi certificati di Moena che quelli consorziati di Rimini dispongono di diverse tipologie (che si differenziano per il confort e le dotazioni) tra le quali il turista può scegliere in base alle proprie esigenze e disponibilità; questa iniziativa dimostra la continua attenzione rivolta verso la clientela e ai suoi bisogni e in generale, comunque, si è rilevato che le camere sono più accoglienti negli alberghi certificati, che dispongono di un arredamento sostituito di recente e con una dotazione di maggiori confort.

Premettendo che tutti gli alberghi esaminati hanno una gestione di tipo familiare, l'analisi del personale ha evidenziato grosse differenze, riguardo al numero di addetti in servizio in proporzione alle dimensioni della struttura; il rapporto personale/camere è risultato più che soddisfacente negli hotel di Moena e in particolare tra quelli certificati, mentre a Rimini esso assume valori generalmente più bassi, anche se alcuni alberghi del consorzio si distaccano positivamente dalla media locale.

Il numero di addetti presenti in relazione alle dimensioni della struttura permette, dunque, di ipotizzare una migliore qualità del servizio negli alberghi certificati e, in parte, anche negli alberghi che adottano il marchio locale, ma per approfondire tale aspetto è stato indispensabile indagare anche su altre tematiche relative alla formazione e alle competenze del personale. A tal proposito si è rilevato un notevole interesse da parte della totalità dei gestori degli alberghi di entrambi i consorzi riguardo la partecipazione a corsi volti ad aumentare la loro qualificazione professionale (ad esempio corsi su sicurezza, marketing, informatica, ecc...) e quella dei loro dipendenti (corsi di cucina, di allestimento sale, ecc.). Si è poi indagata un'altra importante competenza del personale relativa alla conoscenza di lingue straniere e questa, in genere, si dimostra buona e in quasi tutti gli alberghi sono parlati l'inglese e soprattutto il tedesco in ragione del consistente afflusso turistico dalla Germania.

L'analisi dei servizi pre-ricettivi ha messo in evidenza una certa omogeneità per quanto riguarda i mezzi di promozione adottati quali depliant, inserzioni in guide o pagine web, anche se è sicuramente più specializzata negli alberghi dei due consorzi i quali, infatti, dispongono di siti internet molto completi, dettagliati e attraverso cui i clienti possono effettuare la prenotazione. Riguardo a quest'ultimo servizio si è, poi, verificato che le modalità di conferma sono simili in tutti gli hotel (fax e caparra), ma in caso di struttura al completo solo gli alberghi dei due consorzi sono sempre disponibili a segnalare una struttura alternativa, mentre in diversi casi le altre strutture si dimostrano piuttosto restie a fornire tale cortesia.

Rivolgendo l'indagine verso i servizi di ristorazione, che costituiscono una parte fondamentale del prodotto alberghiero e un elemento determinante per la creazione di una buona immagine dell'hotel, si è rilevato che la maggior parte degli alberghi di Moena dispone di un locale specifico per il pranzo e la cena, mentre a Rimini tali locali sono adibiti anche al consumo della prima colazione. Anche riguardo la qualità dei pasti si rileva una sostanziale differenza in quanto è emerso che gli alberghi di entrambi i consorzi offrono menù più variegati o adatti a soddisfare particolari esigenze dietetiche del cliente e il buon livello della cucina è garantito dalla presenza di addetti altamente qualificati.

Dopo aver analizzato i servizi alberghieri tipici, si è rivolta l'attenzione verso le attrezzature e i servizi accessori la cui articolazione risulta importante per permettere all'impresa alberghiera di differenziarsi in maniera efficace rispetto alla concorrenza.

A tal proposito, gli alberghi di Moena e in particolar modo quelli certificati, risultano mediamente più attrezzati, differenza che può essere imputata al fatto che, mentre a Rimini i flussi sono quasi esclusivamente estivi, a Moena forte è l'affluenza nel periodo invernale nel quale la permanenza all'interno della struttura alberghiera è forse maggiore, o comunque fa sì che il turista percepisca in modo più attento la strutturazione dell'offerta. Probabilmente per lo stesso motivo l'offerta di servizi per lo svago e il benessere fisico è particolarmente ampia, mentre a Rimini il tempo di "non spiaggia" risulta vivacizzato dalla presenza di un'offerta di servizi turistici e per il divertimento ampia e diversificata, in conseguenza della quale gli alberghi locali non avvertono l'esigenza di ampliare le loro dotazioni complementari.

Tra le attrezzature riveste particolare rilevanza il giardino presente in quasi tutti gli alberghi di Moena (che dispongono anche di parecchi metri quadrati di prato), mentre a Rimini gli alberghi che offrono aree verdi sono assai rari; il parcheggio invece è disponibile a fianco dell'edificio in tutti gli alberghi esaminati, ma se a Moena, la capienza soddisfa quasi totalmente la domanda, nella località romagnola l'ampiezza di tale area risulta molto bassa rispetto al fabbisogno. Occorre tuttavia tenere presente che le grosse differenze riscontrate non sono legate alla volontà degli albergatori, ma alle modalità di sviluppo urbano delle due località; a Rimini l'afflusso turistico legato al boom della vacanza balneare ha provocato, negli anni '60 un'edificazione selvaggia e incontrollata, mentre Moena ha goduto di uno sviluppo turistico più graduale e di un afflusso molto più limitato che le hanno consentito di gestire gli interventi urbanistici con criteri più razionali.

L'ultimo aspetto esaminato tramite il questionario, è quello della qualità ecologica delle strutture a proposito della quale la maggior parte delle strutture alberghiere dimostra sensibilità; tuttavia in questo ambito si distinguono ancora una volta le strutture alberghiere di Moena le quali si rivelano più attente all'utilizzo di metodi per il risparmio di acqua ed energia e alla raccolta differenziata. Per quest'ultima, in particolare, la grossa differenza rilevata nelle due zone (a Moena tutti gli hotel raccolgono separatamente i

rifiuti di ogni genere, mentre a Rimini tale pratica è molto meno diffusa), dipende ancora una volta anche da cause esterne agli alberghi individuabili nella politica ecologica della località .

Tenendo presente le forti differenze legate al contesto territoriale ed ambientale delle due località, si può comunque affermare che, dal confronto con gli altri alberghi della stessa categoria, emerge un distacco positivo degli hotel dei due consorzi, i quali generalmente offrono un livello qualitativo dei servizi erogati superiore, anche se gli alberghi del consorzio riminese presentano alcune lacune abbastanza gravi, quali la presenza di barriere architettoniche.

Grazie alle interviste raccolte è stato poi possibile approfondire il confronto tra i due consorzi focalizzando le problematiche di applicazione dei due differenti marchi ed i diversi approcci alla qualità .

Gli alberghi del gruppo “Moena Offre Qualità” sono quelli che sicuramente presentano il modello di gestione maggiormente orientato alla qualità in quanto hanno scelto ed implementato un Sistema Qualità che consente di offrire alla clientela un servizio caratterizzato da un ottimo rapporto qualità/ prezzo in massima parte derivante dai notevoli vantaggi di tipo interno. Tra questi il più importante risulta sicuramente la migliore organizzazione del lavoro conseguente alla determinazione di un organigramma ben definito e alla precisazione dei compiti e delle mansioni, che ogni membro del personale deve svolgere anche attraverso documenti scritti. Tali disposizioni non si presentano come regole rigide e inderogabili, ma servono a dare un “ordine” all'albergo, che pur mantenendo il carattere familiare che lo contraddistingue, cerca, tramite tale pianificazione, di svolgere efficacemente e di correlare le varie attività in modo da ottimizzare i processi aziendali.

Per ottenere simili risultati è molto importante l'attività di formazione del personale (tramite tale sistema risulta notevolmente facilitata) in quanto con la definizione precisa e scritta di tutte le mansioni che deve svolgere ogni addetto, quest'ultimo è adeguatamente preparato ad affrontare le situazioni che il suo ruolo richiede ; inoltre, il gestore e il responsabile della qualità cercano, attraverso la comunicazione, di infondere nel personale i principi della cortesia e della massima attenzione alle esigenze del cliente. Volontà precisa della Direzione di ogni albergo è infatti anche un miglioramento del clima aziendale attraverso la comunicazione e il coinvolgimento dei dipendenti, aiutato da una costante attenzione ai loro bisogni e alle loro aspettative.

Un altro vantaggio interno molto rilevante è rappresentato dalla riduzione dei costi legati alla non qualità: il buon addestramento del personale e l'attenzione posta nello svolgimento di tutti i processi (che vengono documentati da schede cartacee), consentono una netta diminuzione degli errori da parte degli addetti e ,nel caso che si verificano, la loro individuazione e correzione risulta facilitata. Per migliorarsi continuamente, in coerenza con quanto previsto dai moderni approcci teorici (che identificano la qualità con la soddisfazione del cliente), gli alberghi certificati predispongono , come previsto dal Manuale della Qualità, un questionario per la verifica di tale soddisfazione tramite il quale poi attuare eventuali azioni correttive.

Quanto è emerso non tanto dai questionari , quanto dagli incontri con il presidente e i singoli albergatori permette di affermare che la certificazione ISO rappresenta un valido strumento per la garanzia della qualità del servizio per l'utente che , ritornando regolarmente, dimostra come questa sia la strada da intraprendere per la fidelizzazione del cliente ; l'altro aspetto positivo prodotto dall'adozione di un marchio di qualità ricono-

sciuto a livello internazionale deriva dall'essere un ottimo strumento per raggiungere un'organizzazione aziendale efficiente .

I contatti con il consorzio "Piccoli Alberghi di Qualità" di Rimini , pur evidenziando una forte spinta verso le tematiche della qualità, mettono in luce un approccio di tipo volontaristico in quanto meno rigoroso e meno formalizzato rispetto a quello adottato dagli alberghi certificati di Moena. Tale approccio si concretizza in un regolamento redatto dal consorzio stesso che, oltre a raccomandare l'impegno nel garantire un'accoglienza cordiale alla clientela, stabilisce requisiti strutturali e di servizio obbligatori, differenziati a seconda della categoria, e che servono a fissare lo standard qualitativo minimo per le strutture aderenti. Il regolamento è molto snello e si presenta, soprattutto, come un insieme di regole di buon senso utili per adeguare la gestione alberghiera alle esigenze della domanda e non richiede di documentare i processi e di disporre di documenti descrittivi delle procedure e interne.

Le lacune rilevate riguardo alcuni aspetti del servizio alberghiero erogato potrebbero essere corrette tramite l'applicazione di un regolamento più rigoroso rispetto a quello vigente , sarebbe, inoltre, auspicabile che tale regolamento venisse approfondito e che dettasse regole relative alla riorganizzazione interna, il cui miglioramento, come si è visto nel caso degli alberghi certificati di Moena, si riflette direttamente sia sulla qualità del servizio erogato, sia sull'economicità della gestione aziendale.

Una soluzione possibile, sarebbe l'implementazione di un sistema qualità conforme alla normativa ISO, che permetterebbe di creare un maggiore ordine e di avviare un processo di ristrutturazione dell'organizzazione di tali strutture, in modo da potenziare lo slancio verso la qualità già esistente. Tale soluzione, richiederebbe forse un periodo di tempo abbastanza lungo e una spesa rilevante, ma sarebbe sicuramente ripagata da positivi effetti sia interni, che esterni, tra i quali un miglioramento dell'immagine aziendale dovuto al riconoscimento da parte della clientela (soprattutto estera) e dei tour operator, che sempre più si indirizzano verso strutture certificate, che garantiscono una oggettiva qualità dell'offerta. Infatti il sistema di classificazione in base alle stelle, com'è tra l'altro risultato dalla presente ricerca, valutando solo gli aspetti strutturali degli alberghi si dimostra incapace di cogliere gli elementi intangibili riguardanti la qualità del servizio. Questa situazione si riflette in una grande variabilità del livello del prodotto alberghiero offerto da diverse strutture della stessa categoria , variabilità accentuata dal fatto che la legge demanda alle varie regioni la scelta dei criteri di attribuzione delle stelle .

A tal proposito si è verificato che nonostante appartengano alla stessa categoria, gli alberghi di Moena (certificati o meno) offrono spesso un servizio globale migliore rispetto a quelli di Rimini; fatto questo che non deve essere sottovalutato dalla località romagnola in un momento che gli operatori definiscono "di transizione ", proprio per le mutate caratteristiche del turista. Positivo è comunque il fatto che sia sentita la necessità di strumenti alternativi di classificazione dell'offerta che indichino al turista ,con chiarezza e oggettività, la qualità delle strutture alberghiere; in tal senso la creazione di marchi locali sicuramente potrebbe dimostrare un impegno ed una volontà di cambiamento della mentalità degli albergatori verso la qualificazione del servizio offerto, anche se , è importante sottolineare che, il livello qualitativo può risultare estremamente variabile e dipendente dalla strutturazione e dalla rigidità di applicazione.

BIBLIOGRAFIA

- BARBARINO F.C., *Servizi di qualità Modelli e norme ISO 9000 e strumenti operativi per progettare, gestire e migliorare il servizio nelle imprese, nel settore pubblico e nel no profit*, Milano, Il Sole 24 Ore, 24 ottobre, 1997.
- BARUCCHI P., BACHERI E., CHITI P. (a cura di), *Ottavo rapporto sul turismo in Italia*, Firenze, Centro stampa 2P, 1998.
- BARTOLUZZI A., *Il sistemi di gestione ambientale (Norme UNI EN ISO 14001) : l'iter di certificazione e la valutazione degli aspetti ambientali significativi*, in "De Qualitate", giugno 2001.
- BERRY L.L., PARASUMAN A., *Listening to the Customer The concept of a service quality information sistem*, in "Sloan Management Review", vol.38, 1997.
- BORGHESI A., *Il marketing delle località turistiche*, Torino, Giappicchelli Editore, 1994.
- BOUROCHE J. M., *Marketing e segmentazione della clientela*, in "Giornale di Marketing", n°2, 1990.
- BRESSO M., ZAPPATELLA A., *Il turismo come risorsa e come mercato*, Milano, Franco Angeli Editore, 1985.
- BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, Padova, Cedam, 1999.
- CARNEVALE G., *Certificazione*, in "Il Sole 24 Ore", Rapporti, Milano, 14 dicembre 1998.
- CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Torino, Giappicchelli, 1996.
- CHERUBINI S., *Il marketing dei servizi*, Milano, Franco Angeli Editore, 1987.
- CHIARAVALLI F., DOTTI D., FAVORITO R., *Sistemi di gestione ambientale certificati per il turismo sostenibile del terzo millennio. La gestione ecocompatibile delle strutture alberghiere*, in "De Qualitate", gennaio, 2001.
- CIRILLI F., *Il Total Quality nel settore alberghiero Un'analisi dell'organizzazione e dei processi dei servizi alberghieri*, in "De Qualitate", marzo 2000.
- COGNO E., DALLARA G., *Comunicazione e tecnica pubblicitaria nel turismo*, Milano, Franco Angeli Editore, 1989.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Per un turismo di qualità La gestione integrata della qualità (GIQ) delle destinazioni turistiche*, I° Rapporto della Commissione, Bruxelles, 2000.
- CONTI T., *Come costruire la qualità totale*, Milano, Sperling & Krupfer, 1992.
- COOPER C., FLETCHER J., GILBERT D., SHEPHERD R., WANHILL S., *Economia del turismo*, Bologna, Zanichelli, 2002.
- DALL'ARA G., *Perché le persone vanno in vacanza ?*, Milano, Franco Angeli, 1990.
- DELBONO F., FIORENTINI G., *Economia del turismo*, Roma, NIS Editore, 1996.
- GALGANO A., *La qualità totale Il quality wide control come nuovo strumento manageriale*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1990.
- GRASSALLI P., *Economia e politica del turismo*, Milano, Franco Angeli Editore, 1992.
- GREENE M., *Marketing Hotels and Restaurants into the 90s*, Heinemann, Oxford, 1987.
- GUALTIERI F., POTIE C., *Dall'assicurazione della qualità alla fidelizzazione del cliente*, in "De Qualitate", maggio 2000.
- GULOTTA G., *Psicologia turistica*, Milano, Giuffrè Ed., 1997.
- KENNETH E., CLOW D., WORHIES W., *Building a competitive advantage for service e firms : measurement of consumer expectations of service quality*, in "The journal of service quality", n.1, 1993.
- KENNETH E., EIGLIER P., *Marketing startegico nei servizi*, Milano, Mc Graw Hill Libri Italia s.r.l., 1988.

- LANGHEARD E., EIGLER P. *Marketing strategico nei servizi*, Milano, Mc Grow Hill Libri Italia s.r.l., 1988.
- MANSFELD Y., *From motivation to actual travel*, in "Annuals of tourism research", n.14, 1992.
- MATALONI E., *Il settore turistico ricettivo Quale qualità per una vera soddisfazione dei clienti*, in "De Qualitate", dicembre, 1999.
- MC GUINNES D.A., GLYNN W.J., *La qualità del servizio come fattore di differenziazione e di competitività*, in "De Qualitate", giugno 1997.
- MERLI G., *Total quality management La qualità come strumento di business*, Torino, Isedi, 1991.
- MONTEFUSCO R., *Total quality assurance. Cultura, responsabilità e approcci innovativi*, Torino, Isedi, 1990.
- MOSCA F., *Aspetti strategici della qualità totale dei servizi*, Torino, Giappicchelli Edit., 1994.
- MOTTURA G., *Un quadro di riferimento per la qualità totale*, in "L'impresa", n°2, 1995.
- NEGRO G., *Organizzare la qualità nei servizi Un modello per l'eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1997.
- NICOLETTI B., *I circoli di qualità: concetti base ed esperienze italiane*, Milano, Franco Angeli Editore, 1992.
- NORMANN R., *L'impresa verso l'approccio solistico*, in "L'impresa", n.6, 1991.
- PARASUMAN A., *Definizione, monitoraggio e miglioramento della qualità del servizio*, in "De Qualitate" agosto, 1998.
- PARASUMAN A., ZEITHAML A., BERRY L.L., *Servire qualità*, Milano, Mc Graw Hill Libri Italia s.r.l., 2000.
- PECHLONER H., WEIERMAIR K., *Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano. Touring Club Italiano Ed., 2000.
- PERONI G., *Marketing turistico*, Milano, Franco Angeli Editore, 1998.
- PETTINICCHI M., *Vision 2000: i cambiamenti nelle norme ISO 9000 e l'impatto nelle imprese*, in "De Qualitate", settembre 2000.
- RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerte dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappicchelli Editore, 1995.
- RUSHTON A.M., CARSON D. J., *The marketing of services: managing the intangible*, in "European journal of marketing", n.3, 1985.
- SCANNAGATTA M., *Ecogestione e audit*, in "U&C", n.2, 1997.
- SEGALINI G., *Certificazione delle aziende del settore turistico ed alberghiero*, in "De Qualitate", ottobre 1999.
- SILVA MENDES A., GIANNUOLO G., *The european Qualità Assurance Standards EN ISO 9000 end EN 45000 in the community's new approach legislation*, in "Quality series", n.4, 1997.
- STANGER D.H., *Verso il 2000 Dossier*, in "U&C", n.1, 1997.
- VERTULLO F., *Le ricerche di marketing nel turismo*, Milano, Franco Angeli Editore, 1996.
- W.T.O., *Tourism 2020 vision. A new forecast from the World Tourism Organisation*, Madrid, WTO, 1998.
- ZERLIA T., *Le norme sulla qualità*, in "Rivista Combustibili", n.5, 1999.

1. Maria Cristina Marcuzzo [1985] "Joan Violet Robinson (1903-1983)", pp. 134
2. Sergio Lugaresi [1986] "Le imposte nelle teorie del sovrappiù", pp. 26
3. Massimo D'Angelillo e Leonardo Paggi [1986] "PCI e socialdemocrazie europee. Quale riformismo?", pp. 158
4. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1986] "Un suggerimento hobsoniano su terziario ed occupazione: il caso degli Stati Uniti 1960/1983", pp. 52
5. Paolo Bosi e Paolo Silvestri [1986] "La distribuzione per aree disciplinari dei fondi destinati ai Dipartimenti, Istituti e Centri dell'Università di Modena: una proposta di riforma", pp. 25
6. Marco Lippi [1986] "Aggregations and Dynamic in One-Equation Econometric Models", pp. 64
7. Paolo Silvestri [1986] "Le tasse scolastiche e universitarie nella Legge Finanziaria 1986", pp. 41
8. Mario Forni [1986] "Storie familiari e storie di proprietà. Itinerari sociali nell'agricoltura italiana del dopoguerra", pp. 165
9. Sergio Paba [1986] "Gruppi strategici e concentrazione nell'industria europea degli elettrodomestici bianchi", pp. 56
10. Nerio Naldi [1986] "L'efficienza marginale del capitale nel breve periodo", pp. 54
11. Fernando Vianello [1986] "Labour Theory of Value", pp. 31
12. Piero Ganugi [1986] "Risparmio forzato e politica monetaria negli economisti italiani tra le due guerre", pp. 40
13. Maria Cristina Marcuzzo e Annalisa Rosselli [1986] "The Theory of the Gold Standard and Ricardo's Standard Comodity", pp. 30
14. Giovanni Solinas [1986] "Mercati del lavoro locali e carriere di lavoro giovanili", pp. 66
15. Giovanni Bonifati [1986] "Saggio dell'interesse e domanda effettiva. Osservazioni sul cap. 17 della General Theory", pp. 42
16. Marina Murat [1986] "Betwin old and new classical macroeconomics: notes on Lejonhufvud's notion of full information equilibrium", pp. 20
17. Sebastiano Brusco e Giovanni Solinas [1986] "Mobilità occupazionale e disoccupazione in Emilia Romagna", pp. 48
18. Mario Forni [1986] "Aggregazione ed esogeneità", pp. 13
19. Sergio Lugaresi [1987] "Redistribuzione del reddito, consumi e occupazione", pp. 17
20. Fiorenzo Sperotto [1987] "L'immagine neopopulista di mercato debole nel primo dibattito sovietico sulla pianificazione", pp. 34
21. M. Cecilia Guerra [1987] "Benefici tributari nel regime misto per i dividendi proposto dalla commissione Sarcinelli: una nota critica", pp. 9
22. Leonardo Paggi [1987] "Contemporary Europe and Modern America: Theories of Modernity in Comparative Perspective", pp. 38
23. Fernando Vianello [1987] "A Critique of Professor Goodwin's 'Critique of Sraffa'", pp. 12
24. Fernando Vianello [1987] "Effective Demand and the Rate of Profits. Some Thoughts on Marx, Kalecki and Sraffa", pp. 41
25. Anna Maria Sala [1987] "Banche e territorio. Approccio ad un tema geografico-economico", pp. 40
26. Enzo Mingione e Giovanni Mottura [1987] "Fattori di trasformazione e nuovi profili sociali nell'agricoltura italiana: qualche elemento di discussione", pp. 36
27. Giovanna Procacci [1988] "The State and Social Control in Italy During the First World War", pp. 18
28. Massimo Matteuzzi e Annamaria Simonazzi [1988] "Il debito pubblico", pp. 62
29. Maria Cristina Marcuzzo (a cura di) [1988] "Richard F. Kahn. A discipline of Keynes", pp. 118
30. Paolo Bosi [1988] "MICROMOD. Un modello dell'economia italiana per la didattica della politica fiscale", pp. 34
31. Paolo Bosi [1988] "Indicatori della politica fiscale. Una rassegna e un confronto con l'aiuto di MICROMOD", pp. 25
32. Giovanna Procacci [1988] "Protesta popolare e agitazioni operaie in Italia 1915-1918", pp. 45
33. Margherita Russo [1988] "Distretto Industriale e servizi. Uno studio dei trasporti nella produzione e nella vendita delle piastrelle", pp. 157
34. Margherita Russo [1988] "The effect of technical change on skill requirements: an empirical analysis", pp. 28
35. Carlo Grillenzoni [1988] "Identification, estimations of multivariate transfer functions", pp. 33
36. Nerio Naldi [1988] "'Keynes' concept of capital", pp. 40
37. Andrea Ginzburg [1988] "locomotiva Italia?", pp. 30
38. Giovanni Mottura [1988] "La 'persistenza' secolare. Appunti su agricoltura contadina ed agricoltura familiare nelle società industriali", pp. 40
39. Giovanni Mottura [1988] "L'anticamera dell'esodo. I contadini italiani della 'restaurazione contrattuale' fascista alla riforma fondiaria", pp. 40
40. Leonardo Paggi [1988] "Americanismo e riformismo. La socialdemocrazia europea nell'economia mondiale aperta", pp. 120
41. Annamaria Simonazzi [1988] "Fenomeni di isteresi nella spiegazione degli alti tassi di interesse reale", pp. 44
42. Antonietta Bassetti [1989] "Analisi dell'andamento e della casualità della borsa valori", pp. 12
43. Giovanna Procacci [1989] "State coercion and worker solidarity in Italy (1915-1918): the moral and political content of social unrest", pp. 41
44. Carlo Alberto Magni [1989] "Reputazione e credibilità di una minaccia in un gioco bargaining", pp. 56
45. Giovanni Mottura [1989] "Agricoltura familiare e sistema agroalimentare in Italia", pp. 84
46. Mario Forni [1989] "Trend, Cycle and 'Fortuitous cancellation': a Note on a Paper by Nelson and Plosser", pp. 4
47. Paolo Bosi, Roberto Golinelli, Anna Stagni [1989] "Le origini del debito pubblico e il costo della stabilizzazione", pp. 26
48. Roberto Golinelli [1989] "Note sulla struttura e sull'impiego dei modelli macroeconomici", pp. 21
49. Marco Lippi [1989] "A Short Note on Cointegration and Aggregation", pp. 11
50. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1989] "The Linkage between Tertiary and Industrial Sector in the Italian Economy: 1951-1988. From an External Dependence to an International One", pp. 40
51. Gabriele Pastrello [1989] "Francois quesnay: dal Tableau Zig-zag al Tableau Formule: una ricostruzione", pp. 48
52. Paolo Silvestri [1989] "Il bilancio dello stato", pp. 34
53. Tim Mason [1990] "Tre seminari di storia sociale contemporanea", pp. 26
54. Michele Lalla [1990] "The Aggregate Escape Rate Analysed through the Queueing Model", pp. 23
55. Paolo Silvestri [1990] "Sull'autonomia finanziaria dell'università", pp. 11
56. Paola Bertolini, Enrico Giovannetti [1990] "Uno studio di 'filiera' nell'agroindustria. Il caso del Parmigiano Reggiano", pp. 164

57. Paolo Bosi, Roberto Golinelli, Anna Stagni [1990] "Effetti macroeconomici, settoriali e distributivi dell'armonizzazione dell'IVA", pp. 24
58. Michele Lalla [1990] "Modelling Employment Spells from Emilia Labour Force Data", pp. 18
59. Andrea Ginzburg [1990] "Politica Nazionale e commercio internazionale", pp. 22
60. Andrea Giommi [1990] "La probabilità individuale di risposta nel trattamento dei dati mancanti", pp. 13
61. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1990] "The service sector in planned economies. Past experiences and future prospectives", pp. 32
62. Giovanni Solinas [1990] "Competenze, grandi industrie e distretti industriali. Il caso Magneti Marelli", pp. 23
63. Andrea Ginzburg [1990] "Debito pubblico, teorie monetarie e tradizione civica nell'Inghilterra del Settecento", pp. 30
64. Mario Forni [1990] "Incertezza, informazione e mercati assicurativi: una rassegna", pp. 37
65. Mario Forni [1990] "Misspecification in Dynamic Models", pp. 19
66. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1990] "Service Sector Growth in CPE's: An Unsolved Dilemma", pp. 28
67. Paola Bertolini [1990] "La situazione agro-alimentare nei paesi ad economia avanzata", pp. 20
68. Paola Bertolini [1990] "Sistema agro-alimentare in Emilia Romagna ed occupazione", pp. 65
69. Enrico Giovannetti [1990] "Efficienza ed innovazione: il modello "Fondi e flussi" applicato ad una filiera agro-industriale", pp. 38
70. Margherita Russo [1990] "Cambiamento tecnico e distretto industriale: una verifica empirica", pp. 115
71. Margherita Russo [1990] "Distretti industriali in teoria e in pratica: una raccolta di saggi", pp. 119
72. Paolo Silvestri [1990] "La Legge Finanziaria. Voce dell'enciclopedia Europea Garzanti", pp. 8
73. Rita Paltrinieri [1990] "La popolazione italiana: problemi di oggi e di domani", pp. 57
74. Enrico Giovannetti [1990] "Illusioni ottiche negli andamenti delle Grandezze distributive: la scala mobile e l'appiattimento delle retribuzioni in una ricerca", pp. 120
75. Enrico Giovannetti [1990] "Crisi e mercato del lavoro in un distretto industriale: il bacino delle ceramiche. Sez I", pp. 150
76. Enrico Giovannetti [1990] "Crisi e mercato del lavoro in un distretto industriale: il bacino delle ceramiche. Sez. II", pp. 145
78. Antonietta Bassetti e Costanza Torricelli [1990] "Una riqualificazione dell'approccio bargaining alla selezione di portafoglio", pp. 4
77. Antonietta Bassetti e Costanza Torricelli [1990] "Il portafoglio ottimo come soluzione di un gioco bargaining", pp. 15
79. Mario Forni [1990] "Una nota sull'errore di aggregazione", pp. 6
80. Francesca Bergamini [1991] "Alcune considerazioni sulle soluzioni di un gioco bargaining", pp. 21
81. Michele Grillo e Michele Polo [1991] "Political Exchange and the allocation of surplus: a Model of Two-party competition", pp. 34
82. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1991] "The 1990 Polish Recession: a Case of Truncated Multiplier Process", pp. 26
83. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1991] "Polish firms: Private Vices Public Virtues", pp. 20
84. Sebastiano Brusco e Sergio Paba [1991] "Connessioni, competenze e capacità concorrenziale nell'industria della Sardegna", pp. 25
85. Claudio Grimaldi, Rony Hamoui, Nicola Rossi [1991] "Non Marketable assets and households' Portfolio Choice: a Case of Study of Italy", pp. 38
86. Giulio Righi, Massimo Baldini, Alessandra Brambilla [1991] "Le misure degli effetti redistributivi delle imposte indirette: confronto tra modelli alternativi", pp. 47
87. Roberto Fanfani, Luca Lanini [1991] "Innovazione e servizi nello sviluppo della meccanizzazione agricola in Italia", pp. 35
88. Antonella Caiumi e Roberto Golinelli [1992] "Stima e applicazioni di un sistema di domanda Almost Ideal per l'economia italiana", pp. 34
89. Maria Cristina Maruzzo [1992] "La relazione salari-occupazione tra rigidità reali e rigidità nominali", pp. 30
90. Mario Biagioli [1992] "Employee financial participation in enterprise results in Italy", pp. 50
91. Mario Biagioli [1992] "Wage structure, relative prices and international competitiveness", pp. 50
92. Paolo Silvestri e Giovanni Solinas [1993] "Abbandoni, esiti e carriera scolastica. Uno studio sugli studenti iscritti alla Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Modena nell'anno accademico 1990/1991", pp. 30
93. Gian Paolo Caselli e Luca Martinelli [1993] "Italian GPN growth 1890-1992: a unit root or segmented trend representation?", pp. 30
94. Angela Politi [1993] "La rivoluzione fraintesa. I partigiani emiliani tra liberazione e guerra fredda, 1945-1955", pp. 55
95. Alberto Rinaldi [1993] "Lo sviluppo dell'industria metalmeccanica in provincia di Modena: 1945-1990", pp. 70
96. Paolo Emilio Mistrulli [1993] "Debito pubblico, intermediari finanziari e tassi d'interesse: il caso italiano", pp. 30
97. Barbara Pistoresi [1993] "Modelling disaggregate and aggregate labour demand equations. Cointegration analysis of a labour demand function for the Main Sectors of the Italian Economy: 1950-1990", pp. 45
98. Giovanni Bonifati [1993] "Progresso tecnico e accumulazione di conoscenza nella teoria neoclassica della crescita endogena. Una analisi critica del modello di Romer", pp. 50
99. Marcello D'Amato e Barbara Pistoresi [1994] "The relationship(s) among Wages, Prices, Unemployment and Productivity in Italy", pp. 30
100. Mario Forni [1994] "Consumption Volatility and Income Persistence in the Permanent Income Model", pp. 30
101. Barbara Pistoresi [1994] "Using a VECM to characterise the relative importance of permanent and transitory components", pp. 28
102. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1994] "Polish recovery from the slump to an old dilemma", pp. 20
103. Sergio Paba [1994] "Imprese visibili, accesso al mercato e organizzazione della produzione", pp. 20
104. Giovanni Bonifati [1994] "Progresso tecnico, investimenti e capacità produttiva", pp. 30
105. Giuseppe Marotta [1994] "Credit view and trade credit: evidence from Italy", pp. 20
106. Margherita Russo [1994] "Unit of investigation for local economic development policies", pp. 25
107. Luigi Brighi [1995] "Monotonicity and the demand theory of the weak axioms", pp. 20
108. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1995] "Modelling the impact of technological change across sectors and over time in manufacturing", pp. 25
109. Marcello D'Amato and Barbara Pistoresi [1995] "Modelling wage growth dynamics in Italy: 1960-1990", pp. 38
110. Massimo Baldini [1995] "TNDIMOD. Un modello di microsimulazione per lo studio delle imposte indirette", pp. 37

111. Paolo Bosi [1995] "Regionalismo fiscale e autonomia tributaria: l'emersione di un modello di consenso", pp. 38
112. Massimo Baldini [1995] "Aggregation Factors and Aggregation Bias in Consumer Demand", pp. 33
113. Costanza Torricelli [1995] "The information in the term structure of interest rates. Can stochastic models help in resolving the puzzle?" pp. 25
114. Margherita Russo [1995] "Industrial complex, pôle de développement, distretto industriale. Alcune questioni sulle unità di indagine nell'analisi dello sviluppo." pp. 45
115. Angelika Moryson [1995] "50 Jahre Deutschland. 1945 - 1995" pp. 21
116. Paolo Bosi [1995] "Un punto di vista macroeconomico sulle caratteristiche di lungo periodo del nuovo sistema pensionistico italiano." pp. 32
117. Gian Paolo Caselli e Salvatore Curatolo [1995] "Esistono relazioni stimabili fra dimensione ed efficienza delle istituzioni e crescita produttiva? Un esercizio nello spirito di D.C. North." pp. 11
118. Mario Forni e Marco Lippi [1995] "Permanent income, heterogeneity and the error correction mechanism." pp. 21
119. Barbara Pistori [1995] "Co-movements and convergence in international output. A Dynamic Principal Components Analysis" pp. 14
120. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1995] "Dynamic common factors in large cross-section" pp. 17
121. Giuseppe Marotta [1995] "Il credito commerciale in Italia: una nota su alcuni aspetti strutturali e sulle implicazioni di politica monetaria" pp. 20
122. Giovanni Bonifati [1995] "Progresso tecnico, concorrenza e decisioni di investimento: una analisi delle determinanti di lungo periodo degli investimenti" pp. 25
123. Giovanni Bonifati [1995] "Cambiamento tecnico e crescita endogena: una valutazione critica delle ipotesi del modello di Romer" pp. 21
124. Barbara Pistori e Marcello D'Amato [1995] "La riservatezza del banchiere centrale è un bene o un male? Effetti dell'informazione incompleta sul benessere in un modello di politica monetaria." pp. 32
125. Barbara Pistori [1995] "Radici unitarie e persistenza: l'analisi univariata delle fluttuazioni economiche." pp. 33
126. Barbara Pistori e Marcello D'Amato [1995] "Co-movements in European real outputs" pp. 20
127. Antonio Ribba [1996] "Ciclo economico, modello lineare-stocastico, forma dello spettro delle variabili macroeconomiche" pp. 31
128. Carlo Alberto Magni [1996] "Repeatable and una tantum real options a dynamic programming approach" pp. 23
129. Carlo Alberto Magni [1996] "Opzioni reali d'investimento e interazione competitiva: programmazione dinamica stocastica in optimal stopping" pp. 26
130. Carlo Alberto Magni [1996] "Vaghezza e logica fuzzy nella valutazione di un'opzione reale" pp. 20
131. Giuseppe Marotta [1996] "Does trade credit redistribution thwart monetary policy? Evidence from Italy" pp. 20
132. Mauro Dell'Amico e Marco Trubian [1996] "Almost-optimal solution of large weighted eiquit problems" pp. 30
133. Carlo Alberto Magni [1996] "Un esempio di investimento industriale con interazione competitiva e avversione al rischio" pp. 20
134. Margherita Russo, Peter Börkey, Emilio Cunei, François Lévêque, Francisco Mas [1996] "Local sustainability and competitiveness: the case of the ceramic tile industry" pp. 66
135. Margherita Russo [1996] "Camionetto tecnico e relazioni tra imprese" pp. 190
136. David Avra Lane, Irene Poli, Michele Lalla, Alberto Roverato [1996] "Lezioni di probabilità e inferenza statistica" pp. 288
137. David Avra Lane, Irene Poli, Michele Lalla, Alberto Roverato [1996] "Lezioni di probabilità e inferenza statistica - Esercizi svolti -" pp. 302
138. Barbara Pistori [1996] "Is an Aggregate Error Correction Model Representative of Disaggregate Behaviours? An example" pp. 24
139. Luisa Malaguti e Costanza Torricelli [1996] "Monetary policy and the term structure of interest rates", pp. 30
140. Mauro Dell'Amico, Martine Labbé, Francesco Maffioli [1996] "Exact solution of the SONET Ring Loading Problem", pp. 20
141. Mauro Dell'Amico, R.J.M. Vaessens [1996] "Flow and open shop scheduling on two machines with transportation times and machine-independent processing times in NP-hard, pp. 10
142. M. Dell'Amico, F. Maffioli, A. Sciomachen [1996] "A Lagrangean Heuristic for the Pirze Collecting Travelling Salesman Problem", pp. 14
143. Massimo Baldini [1996] "Inequality Decomposition by Income Source in Italy - 1987 - 1993", pp. 20
144. Graziella Bertocchi [1996] "Trade, Wages, and the Persistence of Underdevelopment" pp. 20
145. Graziella Bertocchi and Fabio Canova [1996] "Did Colonization matter for Growth? An Empirical Exploration into the Historical Causes of Africa's Underdevelopment" pp. 32
146. Paola Bertolini [1996] "La modernization de l'agriculture italienne et le cas de l'Emilie Romagne" pp. 20
147. Enrico Giovannetti [1996] "Organisation industrielle et développement local: le cas de l'agroindustrie in Emilie Romagne" pp. 18
148. Maria Elena Bontempi e Roberto Golinelli [1996] "Le determinanti del leverage delle imprese: una applicazione empirica ai settori industriali dell'economia italiana" pp. 31
149. Paola Bertolini [1996] "L'agriculture et la politique agricole italienne face aux recents scenarios", pp. 20
150. Enrico Giovannetti [1996] "Il grado di utilizzo della capacità produttiva come misura dei costi di transizione. Una rilettura di 'Nature of the Firm' di R. Coase", pp. 65
151. Enrico Giovannetti [1996] "Il 1° ciclo del Diploma Universitario Economia e Amministrazione delle Imprese", pp. 25
152. Paola Bertolini, Enrico Giovannetti, Giulia Santacaterina [1996] "Il Settore del Verde Pubblico. Analisi della domanda e valutazione economica dei benefici", pp. 35
153. Giovanni Solinas [1996] "Sistemi produttivi del Centro-Nord e del Mezzogiorno. L'industria delle calzature", pp. 55
154. Tindara Addabbo [1996] "Married Women's Labour Supply in Italy in a Regional Perspective", pp. 85
155. Paolo Silvestri, Giuseppe Catalano, Cristina Bevilacqua [1996] "Le tasse universitarie e gli interventi per il diritto allo studio: la prima fase di applicazione di una nuova normativa" pp. 159
156. Sebastiano Brusco, Paolo Bertossi, Margherita Russo [1996] "L'industria dei rifiuti urbani in Italia", pp. 25
157. Paolo Silvestri, Giuseppe Catalano [1996] "Le risorse del sistema universitario italiano: finanziamento e governo" pp. 400
158. Carlo Alberto Magni [1996] "Un semplice modello di opzione di differimento e di vendita in ambito discreto", pp. 10
159. Tito Pietra, Paolo Siconolfi [1996] "Fully Revealing Equilibria in Sequential Economies with Asset Markets" pp. 17
160. Tito Pietra, Paolo Siconolfi [1996] "Extrinsic Uncertainty and the Informational Role of Prices" pp. 42
161. Paolo Bertella Farnetti [1996] "Il negro e il rosso. Un precedente non esplorato dell'integrazione afroamericana negli Stati Uniti" pp. 26
162. David Lane [1996] "Is what is good for each best for all? Learning from others in the information contagion model" pp. 18

163. Antonio Ribba [1996] "A note on the equivalence of long-run and short-run identifying restrictions in cointegrated systems" pp. 10
164. Antonio Ribba [1996] "Scomposizioni permanenti-transitorie in sistemi cointegrati con una applicazione a dati italiani" pp. 23
165. Mario Forni, Sergio Paba [1996] "Economic Growth, Social Cohesion and Crime" pp. 20
166. Mario Forni, Lucrezia Reichlin [1996] "Let's get real: a factor analytical approach to disaggregated business cycle dynamics" pp. 25
167. Marcello D'Amato e Barbara Pistoresi [1996] "So many Italies: Statistical Evidence on Regional Cohesion" pp. 31
168. Elena Bonfiglioli, Paolo Bosi, Stefano Toso [1996] "L'equità del contributo straordinario per l'Europa" pp. 20
169. Graziella Bertocchi, Michael Spagat [1996] "Il ruolo dei licei e delle scuole tecnico-professionali tra progresso tecnologico, conflitto sociale e sviluppo economico" pp. 37
170. Gianna Boero, Costanza Torricelli [1997] "The Expectations Hypothesis of the Term Structure of Interest Rates: Evidence for Germany" pp. 15
171. Mario Forni, Lucrezia Reichlin [1997] "National Policies and Local Economies: Europe and the US" pp. 22
172. Carlo Alberto Magni [1997] "La trappola del Roe e la tridimensionalità del Van in un approccio sistemico", pp. 16
173. Mauro Dell'Antico [1997] —A Linear Time Algorithm for Scheduling Outforests with Communication Delays or Two Processor—pp. 18
174. Paolo Bosi [1997] "Aumentare l'età pensionabile fa diminuire la spesa pensionistica? Ancora sulle caratteristiche di lungo periodo della riforma Dini- pp. 13
175. Paolo Bosi e Massimo Matteuzzi [1997] -Nuovi strumenti per l'assistenza sociale- pp. 31
176. Mauro Dell'Amico, Francesco Maffioli e Marco Trubian [1997] "New bounds for optimum traffic assignment in satellite communication" pp. 21
177. Carlo Alberto Magni [1997] "Paradossi, inverosimiglianze e contraddizioni dei Van: operazioni certe" pp. 9
178. Barbara Pistoresi e Marcello D'Amato [1997] "Persistence of relative unemployment rates across italian regions" pp. 25
179. Margherita Russo, Franco Carvedoni e Riccardo Pianesani [1997] "Le spese ambientali dei Comuni in provincia di Modena, 1993-1995" pp. 23
180. Gabriele Pastrello [1997] "Time and Equilibrium, Two Elusive Guests in the Keynes-Hawtrey-Robertson Debate in the Thirties" pp. 25
181. Luisa Malaguti e Costanza Torricelli [1997] "The Interaction Between Monetary Policy and the Expectation Hypothesis of the Term Structure of Interest rates in a N-Period Rational Expectation Model" pp. 27
182. Mauro Dell'Amico [1997] "On the Continuous Relaxation of Packing Problems - Technical Note" pp. 8
183. Stefano Bordoni [1997] "Prova di Idoneità di Informatica Dispensa Esercizi Excel 5" pp. 49
184. Francesca Bergamini e Stefano Bordoni [1997] "Una verifica empirica di un nuovo metodo di selezione ottima di portafoglio" pp. 22
185. Gian Paolo Caselli e Maurizio Battini [1997] "Following the tracks of atkinson and micklewright the changing distribution of income and earnings in poland from 1989 to 1995" pp. 21
186. Mauro Dell'Amico e Francesco Maffioli [1997] "Combining Linear and Non-Linear Objectives in Spanning Tree Problems" pp. 21
187. Gianni Ricci e Vanessa Debbia [1997] "Una soluzione evolutiva in un gioco differenziale di lotta di classe" pp. 14
188. Fabio Canova e Eva Ortega [1997] "Testing Calibrated General Equilibrium Model" pp. 34
189. Fabio Canova [1997] "Does Detrending Matter for the Determination of the Reference Cycle and the Selection of Turning Points?" Pp. 35
190. Fabio Canova e Gianni De Nicolò [1997] "The Equity Premium and the Risk Free Rate: A Cross Country, Cross Maturity Examination" pp. 41
191. Fabio Canova e Angel J. Ubide [1997] "International Business Cycles, Financial Market and Household Production" pp. 32
192. Fabio Canova e Gianni De Nicolò [1997] "Stock Returns, Term Structure, Inflation and Real Activity: An International Perspective" pp. 33
193. Fabio Canova e Morten Ravn [1997] "The Macroeconomic Effects of German Unification: Real Adjustments and the Welfare State" pp. 34
194. Fabio Canova [1997] "Detrending and Business Cycle Facts" pp. 40
195. Fabio Canova e Morten O. Ravn [1997] "Crossing the Rio Grande: Migrations, Business Cycle and the Welfare State" pp. 37
196. Fabio Canova e Jane Murrin [1997] "Sources and Propagation of International Output Cycles: Common Shocks or Transmission?" pp. 41
197. Fabio Canova e Albert Marcet [1997] "The Poor Stay Poor: Non-Convergence Across Countries and Regions" pp. 44
198. Carlo Alberto Magni [1997] "Un Criterio Strutturalista per la Valutazione di Investimenti" pp. 17
199. Stefano Bordoni [1997] "Elaborazione Automatica dei Dati" pp. 60
200. Paolo Bertella Farnetti [1997] "The United States and the Origins of European Integration" pp. 19
201. Paolo Bosi [1997] "Sul Controllo Dinamico di un Sistema Pensionistico a Ripartizione di Tipo Contributivo" pp. 17
202. Paola Bertolini [1997] "European Union Agricultural Policy: Problems and Perspectives" pp. 18
203. Stefano Bordoni [1997] "Supporti Informativi per la Ricerca delle soluzioni di Problemi Decisionali" pp. 30
204. Carlo Alberto Magni [1997] "Paradossi, Inverosimiglianze e Contraddizioni del Van: Operazioni Aleatorie" pp. 10
205. Carlo Alberto Magni [1997] "Tir, Roe e Van: Distorsioni Linguistiche e Cognitive nella Valutazione degli Investimenti" pp. 17
206. Gisella Facchinetti, Roberto Ghiselli Ricci e Silvia Muzzioli [1997] "New Methods For Ranking Triangular Fuzzy Numbers: An Investment Choice" pp.
207. Mauro Dell'Amico e Silvano Martello [1997] "Reduction of the Three-Partition Problem" pp. 19
208. Carlo Alberto Magni [1997] "IRR, ROE and NPV: a Systemic Approach" pp. 20
209. Mauro Dell'Amico, Andrea Lodi e Francesco Maffioli [1997] "Solution of the cumulative assignment problem with a well-structured tabu search method" pp. 25
210. Carlo Alberto Magni [1997] "La definizione di investimento e criterio del Tir ovvero: la realtà inventata" pp. 16
211. Carlo Alberto Magni [1997] "Critica alla definizione classica di investimento: un approccio sistemico" pp. 17
212. Alberto Roverato [1997] "Asymptotic prior to posterior analysis for graphical gaussian models" pp. 8
213. Tindara Addabbo [1997] "Povertà nel 1995 analisi statica e dinamica sui redditi familiari" pp. 64
214. Gian Paolo Caselli e Franca Manghi [1997] "La transizione da piano a mercato e il modello di Ising" pp. 15
215. Tindara Addabbo [1998] "Lavoro non pagato e reddito esteso: una applicazione alle famiglie italiane in cui entrambi i coniugi sono lavoratori dipendenti" pp. 54

216. Tindara Addabbo [1998] "Probabilità di occupazione e aspettative individuali" pp. 36
217. Lara Magnani [1998] "Transazioni, contratti e organizzazioni: una chiave di lettura della teoria economica dell'organizzazione" pp. 39
218. Michele Lalla, Rosella Molinari e Maria Grazia Modena [1998] "La progressione delle carriere: i percorsi in cardiologia" pp. 46
219. Lara Magnani [1998] "L'organizzazione delle transizioni di subfornitura nel distretto industriale" pp. 40
220. Antonio Ribba [1998] "Recursive VAR orderings and identification of permanent and transitory shocks" pp. 12
221. Antonio Ribba [1998] "Granger-causality and exogeneity in cointegrated Var models" pp. 5
222. Luigi Brighi e Marcello D'Amato [1998] "Optimal Procurement in Multiproduct Monopoli" pp. 25
223. Paolo Bosi, Maria Cecilia Guerra e Paolo Silvestri [1998] "La spesa sociale nel comune Modena Rapporto intermedio" pp. 37
224. Mario Forni e Marco Lippi [1998] "On the Microfoundations of Dynamic Macroeconomics" pp. 22
225. Roberto Ghiselli Ricci [1998] "Nuove Proposte di Ordinamento di Numeri Fuzzy. Una Applicazione ad un Problema di Finanziamento" pp. 7
226. Tommaso Minerva [1998] "Internet Domande e Risposte" pp. 183
227. Tommaso Minerva [1998] "Elementi di Statistica Computazionale. Parte Prima: Il Sistema Operativo Unix ed il Linguaggio C" pp. 57
228. Tommaso Minerva and Irene Poli [1998] "A Genetic Algorithms Selection Method for Predictive Neural Nets and Linear Models" pp. 60
229. Tommaso Minerva and Irene Poli [1998] "Building an ARMA model by using a Genetic Algorithm" pp. 60
230. Mauro Dell'Amico e Paolo Toth [1998] "Algorithms and Codes for Dense Assignment Problems of the State of the Art" pp. 35
231. Ennio Cavazzuti e Nicoletta Pacchiarotti [1998] "How to play an hotelling game in a square town" pp. 12
232. Alberto Roverato e Irene Poli [1998] "Un algoritmo genetico per la selezione di modelli grafici" pp. 11
233. Marcello D'Amato e Barbara Pistoresi [1998] "Delegation of Monetary Policy to a Central Banker with Private Information" pp. 15
234. Graziella Bertocchi e Michael Spagat [1998] "The Evolution of Modern Educational Systems. Technical vs. General Education, Distributional Conflict, and Growth" pp. 31
235. André Dumas [1998] "Le système monétaire Européen" pp. 24
236. Gianna Boero, Gianluca Di Lorenzo e Costanza Torricelli [1998] "The influence of short rate predictability and monetary policy on tests of the expectations hypothesis: some comparative evidence" pp. 30
237. Carlo Alberto Magni [1998] "A systemic rule for investment decisions: generalizations of the traditional DCF criteria and new conceptions" pp. 30
238. Marcello D'Amato e Barbara Pistoresi [1998] "Interest Rate Spreads Between Italy and Germany: 1995-1997" pp. 16
239. Paola Bertolini e Alberto Bertacchini [1998] "Il distretto di lavorazioni carni suine in provincia di Modena" pp. 29
240. Costanza Torricelli e Gianluca Di Lorenzo [1998] "Una nota sui fondamenti matematico-finanziari della teoria delle aspettative della struttura della scadenza" pp. 15
241. Christophe Croux, Mario Fonti e Lucrezia Reichlin [1998] "A Measure of Comovement for Economic Indicators: Theory and Empirics" pp. 23
242. Carlo Alberto Magni [1998] "Note sparse sul dilemma del prigioniero (e non solo)" pp. 13
243. Gian Paolo Caselli [1998] "The future of mass consumption society in the former planned economies: a macro approach" pp. 21
244. Mario Forni, Marco Hallin, Marco Lippi e Lucrezia Reichlin [1998] "The generalized dynamic factor model: identification and estimation" pp. 35
245. Carlo Alberto Magni [1998] "Pictures, language and research: the case of finance and financial mathematics" pp. 35
246. Luigi Brighi [1998] "Demand and generalized monotonicity" pp. 21
247. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1998] "Risk and potential insurance in Europe" pp. 20
248. Tommaso Minerva, Sandra Paterlini e Irene Poli [1998] "A Genetic Algorithm for predictive Neural Network Design (GANND). A Financial Application" pp. 12
249. Gian Paolo Caselli e Maurizio Battini [1998] "The Changing Distribution of Earnings in Poland from 1989 to 1996" pp. 9
250. Mario Forni Sergio Paba [1998] "Industrial Districts, Social Environment and Local Growth" Evidence from Italy " pp. 27
251. Lara Magnani [1998] "Un'analisi del distretto industriale fondata sulla moderna teoria economica dell'organizzazione" pp. 46
252. Mario Forni Lucrezia Reichlin [1998] "Federal Policies and Local Economies: Europe and the US" pp. 24
253. Luigi Brighi [1998] "A Case of Optimal Regulation with Multidimensional Private Information" pp. 20
254. Barbara Pistoresi Stefania Luppi [1998] "Gli investimenti diretti esteri nell'America Latina e nel Sud Est Asiatico: 1982-1995" pp. 27
255. Paola Mengoli Margherita Russo [1998] "Technical and Vocational Education and Training in Italy: Structure and Changes at National and Regional Level" pp. 25
256. Tindara Addabbo [1998] "On-the-Job Search a Microeconomic Analysis on Italian Data" pp. 29
257. Lorenzo Bertucelli [1999] "Il paternalismo industriale: una discussione storiografica" pp. 21
258. Mario Forni e Marco Lippi [1999] "The generalized dynamic factor model: representation theory" pp. 25
259. Andrea Ginzburg e Annamaria Simonazzi [1999] "Foreign debt cycles and the 'Gibson Paradox': an interpretative hypothesis" pp. 38
260. Paolo Bosi [1999] "La riforma della spesa per assistenza dalla Commissione Onofri ad oggi: una valutazione in corso d'opera" pp. 56
261. Marcello D'Amato e Barbara Pistoresi [1999] "Go and soothe the row. Delegation of monetary policy under private information" pp. 23
262. Michele Lalla [1999] "Sampling, Maintenance, and Weighting Schemes for Longitudinal Surveys: a Case Study of the Textile and Clothing Industry" pp. 27
263. Pederzoli Chiara e Torricelli Costanza [1999] "Una rassegna sui metodi di stima del Value at Risk (Var)"
264. Paolo Bosi, Maria Cecilia Guerra e Paolo Silvestri [1999] "La spesa sociale di Modena. La valutazione della condizione economica" pp. 74
265. Graziella Bertocchi e Michael Spagat [1999] "The Politics of Copulation" pp. 14
266. Giovanni Bonifati [1999] "The Capacity to Generate Investment. An analysis of the long-term determinants of investment" pp. 22
267. Tindara Addabbo e Antonella Caiumi [1999] "Extended Income and Inequality by Gender in Italy" pp. 40
268. Antonella Caiumi e Federico Perali [1999] "Children and Intra-household Distribution of Resources: An Estimate of the Sharing Rule of Italian Households" pp. 24
269. Vincenzo Atella, Antonella Caiumi e Federico Perali [1999] "Una scala di equivalenza non vale l'altra" pp. 23

270. Tito Pietra e Paolo Siconolfi [1999] "Volume of Trade and Revelation of Information" pp. 31
271. Antonella Picchio [1999] "La questione del lavoro non pagato nella produzione di servizi nel nucleo domestico (Household)" pp.58
272. Margherita Russo [1999] "Complementary Innovations and Generative Relationships in a Small Business Production System: the Case of Kervit" pp. 27
273. André Dumas [1999] "L'Economie de la drouge" pp. 12
274. André Dumas [1999] "L'Euro à l'heure actuelle" pp. 12
275. Michele Lalla Gisella Facchinetti [1999] "La valutazione della attività didattica: un confronto tra scale di misura e insiemi sfocati" pp.32
276. Mario Biagioli [1999] "Formazione e valorizzazione del capitale umano: un'indagine sui paesi dell'Unione Europea" pp.21
277. Mario Biagioli [1999] "Disoccupazione, formazione del capitale umano e determinazione dei salari individuali: un'indagine su microdati nei paesi dell'Unione Europea" pp. 15
278. Gian Paolo Caselli e Giulia Bruni [1999] "Il settore petrolifero russo, il petrolio del Mar Caspio e gli interessi geopolitici nell'area" pp. 28
279. Luca Gambetti [1999] "The Real Effect of Monetary Policy: a New Var Identification Procedure" pp. 22
280. Marcello D'Amato Barbara Pistoiesi [1999] "Assessing Potential Targets for Labour Market Reforms in Italy" pp. 8
281. Gian Paolo Caselli, Giulia Bruni e Francesco Pattarin [1999] "Gaddy and Iokos Model of Russian Barter Economy: Some Criticisms and Considerations" pp. 10
282. Silvia Muzzioli Costanza Torricelli [1999] "A Model for Pricing an Option with a Fuzzy Payoff" pp. 13
283. Antonella Caiumi Federico Perali [1999] "Povertà e Welfare in Italia in Relazione alla Scelta della Scala di Equivalenza" pp.25
284. Marcello Galli Tommaso Minerva [1999] "Algoritmi Genetici per l'Evoluzione di Modelli Lineari *Metodologia ad Applicazioni*" pp. 36
285. Mario Forni Sergio Paba [1999] "Knowledge Spillovers and the Growth of Local Industries" pp. 20
286. Gisella Facchinetti Giovanni Mastroleo [1999] "Un confronto tra uno score card ed un approccio fuzzy per la concessione del credito personale" pp.27
287. Gisella Facchinetti Giovanni Mastroleo e Sergio Paba [1999] "A Statistical and Fuzzy Algorithm for the Identification of Industrial Districts" pp. 6
288. Tommaso Minerva [1999] "Didattica e Informatica- *Una indagine Statistica relativa alla Provincia di Modena sul rapporto tra Insegnanti e Nuove Tecnologie*" pp. 46
289. Andrea Ginzburg [1999] "Sraffa e l'analisi sociale: alcune note metodologiche" pp. 37
290. Consolato Pellegrino Carla Fiori [1999] "Piani Formalmente Euclidei" pp. 11
291. Nicolina A. Malara, Maria Teresa Brandoli e Carla Fiori [1999] "Comportamenti di Studenti in Ingresso all'Università di Fronte allo Studio di Disequazioni" pp. 15
292. Consolato Pellegrino Maria Teresa Brandoli [1999] "Il Principio D'Induzione Euristica-Mente Parlando" pp. 11
293. Paolo Bertella Farnetti [1999] "Winston Churchill e l'unità europea" pp. 25
294. Tindara Addabbo Massimo Baldini [1999] "Safety net and poverty dynamics in Italy in the early nineties" pp. 23
295. Margherita Russo [2000] "Innovation Dynamics and Industrial Dynamics in a Local Production System. Changes in the Agents/Artifacts Space in Tile Decoration: from Silk Screen to Laser Engraved Silicon Cylinder" pp. 45
296. Gianluca Masci e Margherita Russo [2000] "L'attività brevettuale nel distretto ceramico, 1971-1998" pp. 41
297. Paola Mengoli e Margherita Russo [2000] "Competenze, innovazione e sviluppo locale" pp. 31
298. Gian Paolo Caselli e Tommaso Minerva [2000] "The Transition Process in Russia and China and the Ising Model" pp. 30
299. Gisella Facchinetti, Giovanni Mastroleo e Sergio Paba [2000] "A Fuzzy Approach to the Empirical Identification of Industrial Districts" pp. 7
300. Tommaso Minerva, Irene Poli and Sebastiano Brusco [2000] "A Cellular Automaton as a Model to Study the Dynamics of an Industrial District" pp. 6
301. Gisella Facchinetti [2000] "Il problema della misurazione del rischio di credito: una rassegna critica di metodologie" pp. 13
302. Marco Mazzoli [2000] "Investments and Financial Structure with Imperfect Financial Markets: an Intertemporal Discrete-Time Framework" pp.13
303. Giuseppe Marotta [2000] "Il credito commerciale in Italia: evidenza su dati d'impresa" pp. 29
304. Marco Mazzoli [2000] "Credit Channel and Industrial Firms' Market power" pp. 15
305. Gisella Facchinetti e Giovanni Mastroleo [2000] "The Mamdani and the α -operator in a Fuzzy Logic Control System" pp. 17
306. Giovanni Solinas e Giovanni Mastroleo [2000] "Benchmarking certificazione della qualità e piccole imprese. La sperimentazione di un modello europeo nelle piccole imprese in Emilia Romagna" pp. 45
307. Margherita Russo, Giorgio Allari, Silvano Bertini, Paolo Bonaretti, Elio De Leo, Giuseppe Fiorani and Gianni Rinaldini [2000] "The Challenges for the Next Debate: Notes for a debate on the Development of the Emilia-Romagna Region" pp. 27
308. Giovanni Mastroleo [2000] "L' integrazione dell'indagine statistica con l'approccio fuzzy nel controllo di efficacia: il monitoraggio sugli obiettivi raggiunti nell'ambito di un P.O.M" pp. 24
309. Gisella Facchinetti, Stefano Bordoni e Giovanni Mastroleo [2000] "Bank Creditworthiness Using Fuzzy Systems: A Comparison with a Classical Analysis Approach" pp. 13
310. Margherita Russo e Raffaele Giardino [2000] "Struttura e cambiamento nelle relazioni tra le imprese meccaniche. I. La popolazione di imprese meccaniche della provincia di Modena procedure impiegate per integrare le informazioni amministrative del Registro Imprese e dell'Inps" pp. 32
311. Tommaso Minerva e Sandra Paterlini [2000] "Tecniche Computazionali per la Statistica, l'Economia e la Finanza, *Materiale Didattico a Supporto del Corso di Statistica Computazionale*" pp.52
312. Costanza Torricelli e Silvia Muzzioli [2000] "Combining the Theory of Evidence with Fuzzy Sets for Binomial Option Pricing" pp.20
313. Marco Mazzoli e Roberto Negrini [2000] "Strumenti finanziari negoziabili e incentivo-compatibili per le imprese cooperative. *Alcune considerazioni teoriche e di policy*" pp. 32
314. Giacomo Galeotti e Tommaso Minerva [2000] "Algoritmi ibridi per l'ottimizzazione di un Portafoglio Azionario. *Simulazione stocastica filtrata mediante wavelet decomposition*" pp.33
315. Alberto Roverato [2000] "Hyper Inverse Wishart Distribution for Non-Decomposable Graphs and its Application to Bayesian Inference for Gaussian Graphical Models" pp. 29
316. Carlo Alberto Magni [2000] "Scomposizione di sovrappiùtti: Economic Value Added e valore aggiunto sistematico" pp. 25
317. Carlo Alberto Magni [2000] "Decomposition of a Certain Cash Flow Stream: Systemic Value Added and Net Final Value" pp. 30
318. Carlo Alberto Magni [2000] "Systemic Value Added, Residual Income and Decomposition of a Cash Flow Stream" pp 27
319. Gisella Facchinetti e Giovanni Mastroleo [2000] "La valutazione del rischio di frode nel ramo assicurativo R.C. auto: una proposta in logica Fuzzy" pp. 16

320. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [2000] "Eltsin: Dimissioni o Licenziamento?" pp. 18
321. Gisella Facchinetti, Carlo Alberto Magni e Giovanni Mastroleo [2000] "Real Options: a Fuzzy Approach for Strategic Investments" pp.44
322. Stefano Bordoni [2000] "Applicazione Fuzzy per la determinazione del premio assicurativo" pp. 35
323. Gabriele Pastrello [2000] "Una distrazione di Marx" pp. 17
324. Marco Mazzoli [2000] "Canale creditizio, struttura di mercato, modifiche istituzionali e meccanismo di trasmissione della politica monetaria" pp. 18
325. Paola Bertolini e Luca Riazzi [2000] "L'applicabilità dello strumento futures al Mediterraneo: riflessioni su un fallimento" pp.28
326. Enrico Giovannetti [2000] "Istituzioni e costi transattivi: l'impatto della regolazione dell'offerta nelle filiere agroindustriali" pp. 26
327. Gian Paolo Caselli e Marta Rosso [2000] "La moneta elettronica: aspetti di regolamentazione finanziaria".
328. Barbara Pistoiesi e Chiara Strozzi [2000] "Labor Productivity and Labor Cost Dynamics in Italy: the Role of Wage Bargaining" pp. 23
329. Carlo Alberto Magni [2000] "Valore Aggiunto Sistemico: un'alternativa all'EVA quale indice di sovrapprofitto periodale" pp.11
330. Carlo Alberto Magni [2000] "On Decomposing Net Final Values: Svtemic Value Added and Shadow Project" pp. 26
331. Massimo Baldini [2000] "MAPP98: un Modello di Analisi delle Politiche Pubbliche" pp. 24
332. Paolo Bosi, Massimo Baldini, Maria Cecilia Guerra e Paolo Silvestri [2000] "La scelta tra ICI e Addizionale all'Irpef nella Politica tributaria locale: aspetti distributivi" pp. 27
333. Marina Murat e Sergio Paba [2000] "Flussi migratori e modelli di sviluppo industriale- *L'esperienza italiana dal dopoguerra agli anni novanta*" pp. 32
334. Marco Mazzoli e Roberto Negrini [2000] "Incentive-Compatible Financial Instruments for Co-Operative Firms: a Few Policy Considerations" pp. 27
335. Massimo Baldini e Paolo Bosi [2000] "Riforme trasparenti e proposte opache" pp. 10
336. Paolo Bosi [2000] "La selettività nelle politiche sociali in Italia: riflessioni sull'esperienza dell'Ise" pp. 16
337. Massimo Baldini, Paolo Bosi e Stefano Toso [2000] "Targeting Welfare in Italy: Old Problems and Perspectives of Reform" pp. 21
338. Tindara Addabbo e Massimo Baldini [2000] "The Gender Impact of Workfare Policies in Italy and the Effect of Unpaid Work" pp. 15
339. Gian Paolo Caselli e Thoma Grid [2000] "La storia economica albanese 1912-1939 e lo stabilirsi dell'egemonia italiana" pp. 46
340. Tommaso Minerva [2000] "La costruzione di modelli con algoritmi genetici" pp. 183
341. Giovanni Bonifati [2000] "PRODUZIONE, INVESTIMENTI E PRODUTTIVITA'. Rendimenti crescenti e cambiamento strutturale nell'industria manifatturiera americana (1960-1994)" pp. 43
342. Luciano Messori [2000] "Struttura e quantificazione di una imposizione fiscale Pigouviana sulla benzina" pp. 20
343. Carlo Alberto Magni [2000] "Zelig and the Art of Measuring Residual Income" pp. 18
344. Sandra Paterlini, Stefano Favaro e Tommaso Minerva [2001] "Genetic Approaches for Data Clustering" pp. 4
345. Enrico Giovanetti [2001] "Processi di vita delle imprese cooperative: mezzo secolo di cooperazione a Modena, dal dopoguerra a oggi" pp. 34
346. Giuseppe Marotta [2001] "Is Trade Credit More Expensive Than Bank Loans? Evidence from Italian Firm-level Data" pp. 26
347. Massimo Baldini e Paolo Bosi [2001] "Flat Rate Tax, Dividendo sociale e riforma dei programmi di spesa di assistenza" pp. 34
348. Paolo Bosi e Maria Cecilia Guerra [2001] "Meno Tasse per tutti: lusinghe e ambiguità di uno slogan" pp. 17
349. Danilo Mercurio e Costanza Torricelli [2001] "Estimation and Arbitrage Opportunities for Exchange Rate Baskets" pp. 27
350. Gian Paolo Caselli e Grid Thoma [2001] "L'economia albanese durante il secondo conflitto mondiale e il primo tentativo di pianificazione" pp n. 33
351. Massimo Baldini e Carlo Mazzaferro [2001] "Sistema pensionistico e distribuzione dei redditi in Italia dal 1997 al 1998: un'analisi sull'archivio storico dell'indagine campionaria della banca d'Italia" pp.16
352. Silvia Giannini [2001] "La tassazione del reddito d'impresa e le scelte di investimento, finanziamento e localizzazione dell'attività produttiva" pp. 13
353. Michele Baccarini [2001] "Un quadro normativo delle fattispecie contrattuali "atipiche" in Italia. *Disciplina legislativa e definizioni statistiche del lavoro a tempo parziale*" pp. 29
354. Michele Baccarini [2001] "Sul grado di volontarietà e di sottoccupazione del lavoro dipendente "atipico". *Un'analisi delle valutazioni dei lavoratori*" pp. 43
355. Maria Cecilia Guerra [2001] "La Previdenza Complementare deve essere incentivata fiscalmente?" pp. 22
356. Gabriele Pastrello [2001] "An Oversight of Marx's" pp. 66
357. Alberto Roverato e Consonni Guido [2001] "Compatible prior distributions for DAG models" pp. 28
358. Luigi Brighi e Reinhard John [2001] "Characterizations of Pseudomonotone Maps and Economic Equilibrium" pp.25
359. Luigi Brighi [2001] "A Stronger Criterion for the Weak Weak Axiom" pp.16
360. Luigi Brighi [2001] "The Weak Axiom, the σ -Axiom and Complete Non-Transitive Rationality" pp.14
361. Luigi Brighi e Reinhard John [2001] "Some Conditions for Wald's Weak Axiom" pp. 10
362. Sebastiano Brusco, Tommaso Minerva e Giovanni Solinas [2001] "Un automa cellulare per lo studio dei distretti industriali" pp. 30
363. Nicola Walter Palmieri [2001] "Internet e la libertà di espressione" pp. 65
364. Marco Mazzoli [2001] "A Simple Enquiry on Heterogeneous Lending Rates and Lending Behaviour" pp. 37
365. Massimo Baldini e Paolo Onofri [2001] "Transizione demografica e mercati finanziari" pp. 19
366. Marco Mazzoli [2001] "Industrial Firms' Market Power and Credit Market Oligopsony in Developing Countries" pp.14
367. Gisella Facchinetti, Silvio Giove e Nicoletta Pacchiarotti [2001] "Optimisation of a Fuzzy non Linear Function" pp. 10
368. Silvia Muzzioli e Costanza Torricelli [2001] "Implied Trees in Illiquid Markets: a Choquet Pricing Approach" pp. 18
369. Cinzia Mortarino [2001] "A Decomposition for a Stochastic Matrix with an Application to Manova" pp.
370. Sandra Paterlini e Tommaso Minerva [2001] "Evolutionary Cluster Analysis" pp. 8
371. Paola Bertolini [2001] "Globalisation et Systèmes Agro-alimentaires de qualité en Italie. Le cas du District de Trasformation des Viandes Porcines" pp. 28
372. Sandra Paterlini, Francesco Pattarin e Tommaso Minerva [2001] "Time Series and Data Clustering with Evolutionary Approaches" pp. 26

373. Giovanna Procacci, Luigi Tommasini, Nicola Labanca, Giancarlo Falco, Fabrizio Bienintesi, Alessandro Polsi, Paul Corner e Leonardo Paggi [2001] "Assistenzialismo e politiche di controllo sociale nell' Italia liberale e fascista" pp. 240
374. Andrea Ginzburg e Antonio Ribba [2001] "Vizi e virtù del monetarismo democratico: un promemoria per il futuro" pp. 31
375. Giuseppe Marotta [2001] "La direttiva comunitaria contro i ritardi nei pagamenti tra imprese. Alcune riflessioni sul caso italiano" pp. 20
376. Carlo Mazzaferro e Stefano Toso [2001] "La spesa per previdenza ed assistenza: riforme in corso e nuovi scenari" pp.16
377. Silvia Giannini e Maria Cecilia Guerra [2001] "Requiem per la riforma Visco?" pp.25
378. Andrea Francalanci e Stefano Toso [2001] "Spesa sociale e meccanismi di mercato: i buoni servizio (*vouchers*)" pp. 25
379. Maria Elena Bontempi, Silvia Giannini, Maria Cecilia Guerra e Angela Tiraferri [2001] "Incentivi agli investimenti e tassazione del reddito di impresa: una valutazione delle recenti innovazioni normative" pp. 33
380. Marina Murat [2001] "Growth, Trade and Unemployment" pp.34
381. Tindara Addabbo F. Olivier [2001] "Offerta di lavoro e servizi all'infanzia in Italia" pp.23
382. Enrico Giovannetti [2001] "Evoluzione delle imprese cooperative: un'analisi con i modelli di durata" pp.22
383. Luigi Brighi e Marcello D'Amato [2001] "Two-Dimensional Screening: A Case of Monopoly Regulation" pp. 20
384. Enrico Giovannetti [2001] "Le virtù dei commons: imprese cooperative e formazione di beni pubblici di filiera" pp. 30
385. Enrico Giovannetti [2001] "La divisione del lavoro è limitata dalla divisione del lavoro" pp. 26
386. Paola Bertolini, Michele Bruni e Enrico Giovannetti [2001] "Struttura produttiva e mercato del lavoro nell'agroindustria: evoluzione tecnologica e bisogni formativi" pp. 174
387. Luca Gambetti e Barbara Pistoresi [2001] "Policy Matters. The Long Run Effects of Aggregate Demand and Mark Up Shocks on the Italian Unemployment Rate" pp. 19
388. Paola Bertolini e Montanari Marco [2001] "Valutazione dell'allargamento dell'unione europea ad Est attraverso un modello gravitazionale" pp. 20
389. Massimo Baldini [2001] "Politiche Pubbliche Locali e Diseguaglianza dei Redditi" pp. 39
390. Carlo Mazzaferro [2001] "Uno schema per la valutazione del trattamento fiscale del risparmio pensionistico" pp.16
391. Paolo Bertella Farnetti [2001] "Disegni d'Europa. La lotta per l'unità europea negli Stati Uniti, 1940-1945" pp. 46
392. Claudio Marra [2001] "Fattori sociologici e fattori psicologici nello studio delle relazioni interetniche: il concetto di atteggiamento" pp. 119
393. Anna Maria Sala [2001] "Marchio di qualità e servizi turistici" pp.56
394. Michele Lalla [2001] "Struttura e cambiamento nelle relazioni tra le imprese metalmeccaniche nella provincia di Modena. II Distribuzioni degli addetti e pesi per le stime dei parametri" pp. 24
395. Silvia Giannini e Carola Maggiulli [2001] "The effective tax rates in the EU Commission Study on corporate taxation: methodological aspects, main results and policy implications" pp. 22
396. Elena Pirani e Margherita Russo [2001] "Struttura e cambiamento nelle relazioni tra le imprese metalmeccaniche nella provincia di Modena. III Aspetti metodologici dell'indagine empirica: fase di rilevazione, controlli e statistiche preliminari" pp
397. Margherita Russo e Rossella Ruggeri [2001] "Memoria e identità: un binomio creativo. Proposta per il recupero di parte dell'edificio della più antica fabbrica metalmeccanica di Modena: Officine Rizzi" pp. 38
398. Margherita Russo e Elena Pirani [2001] "Struttura e dinamica dei cambiamenti nelle relazioni tra le imprese metalmeccaniche in provincia di Modena. IV Primi risultati dell'indagine empirica" pp. 88
399. Giovanni Solinas [2002] "La certificazione come strumento per la politica industriale. L'esperienza dell'Emilia Romagna" pp. 28
400. Antonio Ribba [2002] "Persistent Disinflationary Effects on Unemployment in a Small Open Economy: Italy 1979-1995" pp. 20
401. Dino Rizzi e Paolo Silvestri [2002] "The Evaluation of the Italian University System: a Recent History" pp. 23
402. Paolo Bosi e M. Cecilia Guerra [2002] "The Role of Tax Incentives in Voluntary Pensions Schemes in Italy: what can other Countries learn from this?"
403. Baldini Massimo e Paolo Bosi [2002] "L'imposta sul reddito nel disegno di legge delega della riforma fiscale del Governo Berlusconi: effetti di gettito e distributivi" pp. 30
404. Donoghue, Baldini, Bosi, Mantovani, Toso et Al.[2002] "The Impact of Means Tested Assistance in Southern Europe" pp.20
405. Bertella Farnetti [2002] "George Kennan e la divisione dell'Europa dopo la seconda guerra mondiale" pp. 111
406. Francesco Forte Gisella Facchinetti Michela Mantovani e Giovanni Mastroleo [2002] "Auction Reserve Prices Modelled by Fuzzy Export System" pp.16
407. Stephane Ghio e Barbara Pistoresi [2002] "The Importance of Local and Global Externalities for the Urban Industrial Development. A Dynamic Factor Analysis" pp. 13
408. Antonio Ribba [2002] "Short-Run and Long-Run Interaction Between Inflation and Unemployment in the United States" pp. 7
409. Antonella Picchio [2002] "Fieno, carote, pane e rose: salario netto e di sussistenza nelle carte dell'archivio di Sraffa" pp. 45
410. Antonella Picchio [2002] "Needs and Passions of Human Subsistence in the Moral Economy of the Early 18th Century" pp. 26
411. Antonio Ribba [2002] "Permanent-Transitory Decomposition and Traditional Measures of Core Inflation" pp. 9
412. Baldini M., Onofri P., Mazzaferro C. [2002] "The Reform of Italian Pension System and its Effects on Saving Behaviour" pp.82
413. Massimo Gatti e Costanza Torricelli [2002] "Quanto reale è il potere delle opzioni reali ? "
414. Giovanni Bonifati [2002] "The Relationships Between Goods-Producing and Services-producing Activities in the US Economy: an Intersectoral Analysis" pp. 25
415. M. Baldini, P. Bosi, M. Matteuzzi, [2002] "L'imposta sul reddito nel disegno di legge sulla riforma del sistema tributario: aspetti di equità e di efficienza" pp. 19
416. Giovanni Mottura [2002] "NON SOLO BRACCIA. Condizioni di lavoro e percorsi di inserimento sociale degli immigrati in un'area ad economia diffusa" pp. 165
417. Alberto Rinaldi [2002] "The Emilian Model Revisited: Twenty Years After" pp. 28