



COLLANA LE BUSSOLE

L'ALBERGO



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



FEDERALBERGHI



PREFAZIONE

ALLA COLLANA LE BUSSOLE

Il combinato disposto di innovazione pervasiva e globalizzazione dei flussi e delle connessioni modifica ogni giorno e profondamente il nostro essere cittadini ed imprenditori. E obbliga le aziende, a partire da quelle del terziario di mercato, a ripensarsi, a ricostruire identità e business. Insomma: innovazione e globalizzazione sfidano le imprese ad essere protagoniste di questa stagione nella quale anche i territori diventano "simbolici", si aggregano per reti, superano "naturalmente" i confini – anche amministrativi –, integrando il mercato interno con quello globale.

Su questi temi Confcommercio-Imprese per l'Italia è – e vuole essere – compagna di viaggio delle imprese più consapevoli, ma al medesimo tempo si propone di stimolare anche quelle più tradizionali in direzione di un piccolo, grande cambio di passo, con l'obiettivo di alzare l'asticella professionale per tutti i nostri associati.

La nostra collana "Le Bussole" – sviluppata insieme alle principali Associazioni di categoria, supportata da specifiche ricerche sulle preferenze dei consumatori e strutturata sulla base dei principali criteri di scelta di un esercizio commerciale – va esattamente in questa direzione. Abbiamo accettato la sfida di diffondere la cultura operativa dell'innovazione e dimostrare, con numerosi esempi pratici, che il cambiamento, nei nostri settori, è "di casa", e si ritrova non solo in nuovi strumenti tecnologici, ma anche in nuovi modelli organizzativi, di marketing e di business, in nuovi formati distributivi, in nuovi modi di interagire col cliente e col mercato.

Ogni guida rappresenta, dunque, non solo un mezzo di divulgazione di competenze settoriali, ma anche uno strumento agile destinato agli operatori, utile ad orientare tanto chi è da tempo sul mercato quanto chi ha in animo di diventare imprenditore.

Questo volume – scritto a quattro mani con la nostra federazione competente, Federalberghi – è dedicato ad un business antico e complesso, quello dell'ospitalità, che ha vissuto una vera e propria rivoluzione funzionale e identitaria con l'avvento del digitale e del web.

Tutto va oggi rivisitato sotto la luce dell'innovazione: dal marketing al posizionamento, dal controllo di gestione – strategico in presenza di elevati costi fissi come quelli alberghieri –, all'uso dei social. E le leve "tradizionali" imprescindibili, come il personale e la location, trovano dentro nuove forme di concorrenza, nuovi canali distributivi e nuovi media una sfida affatto semplice da sciogliere ma indispensabile da affrontare consapevolmente individualmente e come categoria.



Questo volume parla dunque di turismo, anzi, di turismi, di come capirli e intercettarli e, soprattutto, di come fare dell'innovazione un alleato che amplia il mercato senza impoverirlo, rendendo ogni imprenditore del turismo unico.

Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlo Sangalli', enclosed within a circular scribble.

PREFAZIONE ALLA GUIDA L'ALBERGO

Quando si aprono le porte alla conoscenza del mondo dell'impresa e si sostengono progetti che ne raccontano la crescita, si generano benefici per la collettività. Si rivelano preziose in questo senso iniziative editoriali che hanno l'obiettivo di guidare il lettore in un viaggio intorno all'imprenditorialità italiana: è questo infatti il terreno nel quale fiorisce e si sviluppa quotidianamente l'inventiva dell'uomo.

La guida che qui presentiamo ha come focus il tema dell'ospitalità: forse la più antica attività sperimentata nelle società civili. L'albergo in sé rappresenta un microcosmo che contiene tutti gli aspetti di un "sistema economico compiuto", pertanto è soggetto alle leggi del mercato del lavoro ed all'andamento dell'economia globale né più né meno di altri prodotti. Federalberghi, l'associazione degli albergatori italiani, lavora su questo fronte da sempre, con la consapevolezza che tutto ciò che sembra soddisfare pienamente le esigenze del visitatore di oggi, può già diventare obsoleto per il turista di domani.

Il settore della ricettività sembra proprio avere il primato quanto a necessità di aggiornarsi costantemente e a capacità di adattamento alle richieste di un turismo nuovo, fatto di viaggiatori esperti, che conoscono le tecnologie più avanzate e scelgono le proprie destinazioni in base al gradimento condiviso dal popolo di internet, vogliono provare esperienze ed emozioni che ritengono di potersi garantire con un viaggio "tagliato su misura".

L'albergo è dunque un punto di approdo, la risposta sul territorio alle aspettative del visitatore, e in un certo senso ha la responsabilità di associare alla qualità dei propri servizi la percezione che il turista avrà dello stesso paese che sta visitando. Si tratta di piccole o grandi imprese cui è richiesta competenza manageriale, esperienza di marketing e di gestione del personale. Il buon funzionamento di un microcosmo come un hotel può davvero fare la differenza per chi ne fruisce ed ha anche un potenziale di grande promozione futura, questo non va mai dimenticato: ovvero il racconto positivo dell'esperienza vissuta, che ciascun turista porterà con sé al ritorno nel proprio paese.

Nulla deve essere sottovalutato in un processo di crescita progettato per il buon rendimento di un'impresa. Nell'era del web, per esempio, è davvero impossibile pensare di non doversi spendere per il rinnovamento. Il settore della ricettività è stato tra i primi a doverlo fare, travolto dall'onda innovativa delle agenzie on line e del nuovo modo di confezionare il viaggio. Il successo di un'impresa scaturisce



anche dalla capacità di intercettare e assecondare i mutamenti del mercato, accostando a ciò una sensibilità particolare che il comparto turistico deve esprimere nei confronti del consumatore finale.

Non vi è dubbio che si stia vivendo in una realtà globalizzata, ma continuo a sostenere che il vero valore aggiunto resti l'unicità di un'esperienza. Anche un albergo, in questo senso, può contribuire a fare la differenza: offre certo una molteplicità di servizi, ma può entrare nel tessuto di ricordi di un singolo o di un nucleo familiare, onorando con un impegno costante l'eccellenza del nostro paese e della nostra ospitalità.

Bernabò Bocca

Presidente Federalberghi

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bernabò Bocca', with a long horizontal stroke extending to the right.



INTRODUZIONE

L'impresa alberghiera, come ogni altra impresa, è un insieme di fasi, elementi, risorse materiali ed immateriali legati tra loro da rapporti di reciproca dipendenza che vanno a formare un sistema organizzato per produrre risultati economici nel tempo.

Il sistema impresa albergo è un sistema aperto, cioè un sistema che entra in contatto e che interagisce con l'ambiente nel quale vive e opera: è un'azienda di servizi che si rivolge ai consumatori, che vive della relazione con il mondo esterno, che 'ospita' il mondo esterno, il suo ambiente di riferimento, per sopravvivere nel tempo.

In questo manuale abbiamo guardato all'ambiente in cui opera l'azienda alberghiera, cercando di evidenziare tutti i fenomeni che hanno innescato cambiamenti necessari e virtuosi all'interno dell'organizzazione e dei processi dell'impresa alberghiera.

*Perché gestire un albergo è un'attività complessa, influenzata da molte variabili, non sempre facili da identificare, e spesso impossibili da influenzare, basti pensare che **il bacino di clienti di riferimento si trova lontano dalla sede dell'impresa.***

L'ambiente in cui l'azienda alberghiera si trova è sempre dinamico, e particolarmente complesso, vista la molteplicità dei sistemi politici, economici, legislativi, tecnologici, di costume e di cultura che lo influenzano.

L'azienda alberghiera di successo cambia dentro questo sistema e prepara nuovi modi di gestire il processo di servizio per sopravvivere ed essere profittevole nel tempo.

Capire i fenomeni di cambiamento, orientarsi al mercato, pianificare le attività di marketing e di gestione per cogliere le opportunità più interessanti e controllare l'utilizzo efficiente delle risorse interne sono gli elementi chiave per muoversi nel nuovo contesto e andare avanti.

Il marketing, anche per l'albergo, deve diventare un processo circolare, in cui ascolto, comprensione dei bisogni e delle forze che agiscono sul mercato, pro-

gettazione di servizi in grado di 'specchiare' le nuove opportunità evidenziate, comunicazione del vantaggio competitivo proposto e del posizionamento e distribuzione si susseguono, interagendo e modificandosi continuamente, in armonia con l'ambiente in cui opera l'azienda.

In questa guida abbiamo evidenziato fenomeni macro-ambientali **delle dinamiche del mercato** (Capitolo 1) e definito **il potenziale strategico del posizionamento**, cioè la definizione dell'offerta dei servizi alberghieri che risponde alle esigenze di un target selezionato come obiettivo, un elemento essenziale di una strategia di risposta alle richieste del mercato in continua evoluzione (Capitolo 2). Sono stati quindi individuati i fenomeni micro-ambientali, come la nascita di nuovi segmenti del consumo, attraverso **l'analisi di nuove generazioni e nuove geografie della clientela potenziale** (Capitolo 3).

Abbiamo ancora proposto una serie di mutamenti auspicabili nel processo di scelta del marketing mix dell'albergo, in favore di una maggiore competitività e alla ricerca di una maggiore soddisfazione di nuovi segmenti della clientela: nel **pricing dinamico o revenue management** (Capitolo 4), una metodologia di attribuzione del prezzo ai servizi alberghieri che tiene conto dei diversi segmenti di domanda e delle dinamiche della domanda per garantire migliori tassi di occupazione e quindi migliori risultati economici. Ne abbiamo evidenziato vantaggi e rischi, e le necessarie risorse per applicarla con profitto.

Continuando nell'approfondimento di fattori del marketing mix dell'albergo, abbiamo dedicato un capitolo **alla location e alla valutazione di un albergo**, un elemento cardine della realizzazione del posizionamento scelto, con esempi pratici (Capitolo 5).

Altro elemento di competitività analizzato è stato quello della **gestione eccellente delle risorse umane** (Capitolo 6) fondamentale nella strategia di esecuzione del posizionamento scelto per una azienda ad alta intensità relazionale, come quella alberghiera.

Il Capitolo 7 è stato invece dedicato **all'approfondimento dei fattori che impegnano il conto economico dell'albergo**, per poter pianificare i risultati economici e raggiungerli attraverso la correzione dei principali indicatori di performance della gestione.

Abbiamo poi scorso una serie di **casi di posizionamento dedicati a nuovi trend della domanda**, per identificare risposte che il mercato ha saputo dare a nuovi segmenti, nuovi bisogni, nuovi servizi emergenti (Capitolo 8).

I Capitoli 9 e 10 **riguardano la parte promozionale del marketing mix**, ovvero la disamina delle promozioni possibili per condurre più clienti all'albergo o creare fidelizzazione nella clientela attuale. Nel Capitolo 9 sono state anche proposte integrazioni e opportunità nella leva promozionale e della comunicazione, per andare incontro ai nuovi processi di acquisto e ai nuovi elementi che possono influenzare il processo di scelta del consumatore. Nel Capitolo 10, invece, si sono esaminate le possibilità promozionali per l'albergo sul web e sui social media.



RINGRAZIAMENTI

Numerosi esperti del business alberghiero hanno contribuito con le loro testimonianze alla redazione di questo libro. Il loro contributo è stato indispensabile per dare concretezza alla teoria e a calare quest'ultima nella realtà del mercato italiano. Fra coloro che hanno voluto condividere la loro esperienza a favore di questo manuale, vogliamo ringraziare, in particolare:

- Paolo Novi, di Integrare Srl, per aver condiviso la sua esperienza sul turismo congressuale e i segmenti di mercato business, fiere e conventions;
- Giuseppe Roscioli, di Roscioli Hotels, per aver fornito il suo prezioso punto di vista sull'andamento del mercato italiano e sulla sua segmentazione;
- Emilio Valdameri, per il suo contributo essenziale per la stesura del capitolo 5 sulla valutazione della location alberghiera;
- Sergio Gabrielli, di Consulting GSA, per i contenuti sostanziali per la stesura del capitolo 6 sulle risorse umane dell'albergo;
- Gianmarco Ricci, CFO di Best Western Italia, per il suo contributo fondamentale per la stesura del capitolo 7, relativo al controllo di gestione alberghiero;
- Roberto di Bernardino, del gruppo Acqua Marcia, Severino Dellea, Presidente della AIFBM (Associazione Italiana Food&Beverage Manager), e Alessandro Potenza, di JSH Hotels Collection, per aver condiviso un punto di vista molto concreto sui costi di gestione e sul pricing alberghiero;
- Mauro Jori, di UnoGas Energia, per aver condiviso i principi del risparmio energetico nell'albergo.
- Federica Bonafaccia, Servizio Legale e Tributario Federalberghi, per il contributo fornito nella revisione del capitolo 10;
- Angelo Candido, Servizio Sindacale Federalberghi, per i suoi interventi nella stesura dei capitoli 3 e 6;
- Andrea Serra del Servizio Sindacale di Federalberghi;
- Anna Chiara Olini e Daniela Mazzacano, per i contributi resi;
- i Giovani albergatori appartenenti al Comitato Nazionale Giovani Albergatori (CNGA) che hanno partecipato alla revisione dei capitoli 2, 3, 6, 9 e 10: Marco Leardini, Pietro Monti, Grazia Romano, Filippo De Sanctis, Francesca Maffei, Claudio Cerquaglia, Nicole Muratori, Alessandro Zucconi e Matteo Rizzante.

Un ringraziamento particolare Manuela Di Federico del Centro Studi Federalberghi, a Marta Cioffi e Giovanni Catalano del Settore Politiche per lo sviluppo di Confcommercio per i suggerimenti, le informazioni e le integrazioni che hanno fornito su passaggi importanti del lavoro e per la continua revisione del testo.

Grazie a Francesco Rossi e alla Direzione Comunicazione e Immagine di Confcommercio per il qualificato e paziente lavoro svolto per la realizzazione grafica della guida.

Per le fotografie da Shutterstock.com: Adriano Castelli, dennizn, Ink Drop, monticello, Pavel L Photo and Video, Prateep oun, Sorbis, TungCheung. Per le fotografie dal web e altre risorse consultare i siti citati.

INTRODUZIONE	8
1. LA DIMENSIONE DEL MERCATO E L'ECONOMIA DEL TURISMO IN ITALIA	10
1.1 I numeri del turismo mondiale	10
1.2 I numeri del turismo Italiano	13
1.3 L'offerta alberghiera Italiana	16
1.4 Un approfondimento regionale e per destinazione	20
1.5 La sharing economy e il mercato dell'ospitalità	25
2. IL POSIZIONAMENTO	30
2.1 Il posizionamento è l'identità di una marca	30
2.2 Le strategie per il Vantaggio Competitivo	34
2.2.1 <i>La strategia Leadership di costo</i>	36
2.2.2 <i>La strategia di Differenziazione</i>	38
2.2.3 <i>La strategia di Focalizzazione</i>	41
2.3 La Brand Experience	45
2.4 Il marketing mix	46
2.4.1 <i>Il marketing mix deve poter mutare nel tempo</i>	49

3. LA DEFINIZIONE DELL'OFFERTA	52
3.1 La segmentazione della domanda: perché è importante?	53
3.2 Identificare i segmenti chiave nel settore alberghiero	57
3.2.1 <i>Turismo Stagionale</i>	58
3.2.2 <i>Turismo breve</i>	61
3.2.3 <i>Turismo sportivo</i>	64
3.2.4 <i>Turismo del Benessere</i>	69
3.2.5 <i>Turismo enogastronomico</i>	70
3.2.6 <i>Segmento Professional: congressi e convention aziendali</i>	77
3.2.7 <i>Segmento Professional: in transito</i>	80
3.2.8 <i>Segmento Professional: donne manager</i>	81
3.2.9 <i>Turismo straniero</i>	83
3.3 Valutare e selezionare i segmenti del mercato	91
3.3.1 <i>Strategia di Focalizzazione</i>	92
3.3.2 <i>Strategia di Specializzazione selettiva</i>	93
3.3.3 <i>Strategia di Specializzazione di prodotto</i>	94
3.3.4 <i>Strategia di Specializzazione di mercato</i>	95
3.3.5 <i>Strategia di Copertura completa del mercato</i>	95
3.4 Monitorare i trend della domanda e dei segmenti prescelti	103
4. REVENUE MANAGEMENT ALBERGHIERO E LE POLITICHE DI PREZZO DINAMICO	110
4.1 Il Revenue Management Olistico: un lavoro di squadra	112
4.2 I Key Performance indicators (KPIs) del Revenue Management	115
4.3 La tariffa bottom e la copertura dei costi	118
4.4 Il potenziale del prezzo dinamico	121

5. LA VALUTAZIONE DI UN'AZIENDA ALBERGHIERA	124
5.1 Come valutare un albergo ed il suo potenziale economico	125
5.2 L'analisi del contesto di riferimento	131
5.3 Le fonti dei dati	136
5.4 L'analisi di benchmarking	139
5.5 Come valutare un investimento immobiliare alberghiero	141
5.6 Un caso pratico di valutazione di un immobile a destinazione alberghiera	151
5.7 Le compravendite di alberghi in Italia, <i>outlook 2016</i>	158
6. IL PERSONALE E LA QUALITÀ TOTALE NEI PROCESSI DELL'ALBERGO	164
6.1 Come è fatta l'organizzazione di una struttura ricettiva?	164
6.2 Il processo alberghiero e la comunicazione interna	167
6.2.1 <i>Elementi del processo del servizio alberghiero</i>	169
6.3 Risorse umane: si può fare senza?	173
6.3.1 <i>Stagionalità, flessibilità e turnover</i>	175
6.4 Le principali aree di attività dell'albergo e alcuni ruoli di particolare importanza	178
6.4.1 <i>Front Office</i>	178
6.4.2 <i>Housekeeping</i>	180
6.4.3 <i>Food & Beverage</i>	184
6.4.4 <i>Meeting e Congressi</i>	191
6.4.5 <i>Revenue Management</i>	192
6.4.6 <i>Manutenzione</i>	194
6.4.7 <i>La direzione dell'albergo</i>	195
6.5 Inquadramento e mansioni (cenni)	198

7. IL CONTO ECONOMICO E IL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ALBERGO	200
7.1 Perché serve la contabilità direzionale per l'albergo	204
7.2 Il sistema uniforme dei costi per le imprese alberghiere - USALI	207
7.3 La contabilità divisionale	214
7.4 La catena del valore nel servizio alberghiero e il contributo delle divisioni	218
7.5 Riflessioni sul <i>benchmarking</i> dei costi nella gestione dell'albergo	221
7.6 L'analisi dei costi per la determinazione del CostPar e la Bottom rate	226
7.7 Qualche spunto dall'analisi dei bilanci	235
8. I TREND DEL MERCATO ALBERGHIERO E LE RISPOSTE DELL'OFFERTA	238
8.1 I trend del mercato globale	239
8.1.1 <i>I segmenti della domanda che si mescolano: il Bleisure</i>	240
8.1.2 <i>Generazione Y o Millennials</i>	247
8.1.3 <i>La generazione X: gli alto-spendenti</i>	253
8.1.4 <i>La Servolution, non solo high-tech</i>	259
8.1.5 <i>Il Green Hotel: l'albergo sostenibile</i>	263
8.1.6 <i>Il boom del turismo privato cinese</i>	268
8.1.7 <i>L'Hotel di nicchia</i>	273
9. LE PROMOZIONI COME LEVA DEL FATTURATO E DEL PROFITTO	280
9.1 Come influenzare il processo di acquisto della clientela	280
9.1.1 <i>Fase della consapevolezza del bisogno</i>	284
9.1.2 <i>Fase dell'interesse</i>	286
9.1.3 <i>Fase della valutazione</i>	297
9.1.4 <i>Fase dell'esperienza</i>	305
9.1.5 <i>Fase del post-acquisto</i>	307
9.2 Come testare le meccaniche promozionali	312

10. WEB E SOCIAL MEDIA MARKETING PER L'ALBERGO	314
10.1 Come attrarre nuovi e vecchi clienti con il web	317
10.1.1 <i>Le nuove regole sulla parity rate</i>	323
10.2 Un po' di strategia per il vostro sito web	325
10.3 Le caratteristiche ideali di un sito web di un albergo: immagine e contenuti	329
10.4 I più premiati siti web dell'hotellerie nel mondo	335
10.5 Come fare più fatturato con le email ai clienti: le newsletter	347
10.6 Come utilizzare i Social Media ed i motori del web per un albergo	355
10.7 Facebook per gli alberghi	358
10.8 Twitter	366
10.9 G+ e Google My Business	370
10.10 Pinterest	372
10.11 Instagram	373
10.12 Groupon	382
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	386



LA COLLANA “LE BUSSOLE”

Un negozio al dettaglio, un bar, un ristorante, un albergo, e tante altre iniziative imprenditoriali nel mondo dei servizi, anche piccole, sono innanzitutto imprese e, esattamente come le grandi imprese, richiedono competenze manageriali, di marketing, di pianificazione, di gestione del personale e dei meccanismi di funzionamento e di redditività del business.

Per avere successo è sempre più necessario conoscere le innovazioni del settore e le preferenze dei consumatori, anche guardando a cosa succede all'estero, ed è necessario adattarsi al mutamento del mercato prendendo decisioni strategiche che modificano l'offerta e il modello di business trasformando l'impresa, a volte anche profondamente.

Ed è proprio partendo da queste considerazioni che Confcommercio-Imprese per l'Italia ha sviluppato la collana “Le Bussole”: una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di guida e focalizzate sul core business delle imprese associate, soprattutto di quelle operanti in settori cosiddetti “tradizionali”, che poi, guardando alle innovazioni che sono in grado di produrre, tanto tradizionali non sono.

Ogni Bussola è curata dal Settore Politiche per lo Sviluppo della Confederazione insieme all'Associazione di categoria di riferimento aderente al Sistema Confcommercio (FIPE per la Ristorazione e per il Bar, FIDA per il Dettaglio Alimentare, ecc.). Infatti, tra le tante imprese associate sparse sul territorio sono presenti casi di eccellenza (imprenditoriale, operativa, manageriale...), e uno dei principali compiti di una organizzazione di rappresentanza è quello di mettere a sistema le migliori competenze ed esperienze del proprio bacino associativo.

Le Bussole sono corredate da specifiche ricerche di mercato sulle preferenze dei consumatori, soprattutto relativamente ai criteri di scelta di un esercizio commerciale e da analisi approfondite dei principali trend di domanda e offerta nazionali ed internazionali, con l'illustrazione di molti casi pratici da cui trarre ispirazione.

Particolare attenzione, proprio per gli obiettivi della collana, è dedicata agli aspetti economici e di gestione del business, riportando analisi, ratios e indicatori di performance originali, difficilmente reperibili per il mercato italiano.

Le guide di business della collana "Le Bussole", che saranno affiancate da specifiche monografie e approfondimenti su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale, vogliono rappresentare uno strumento operativo di gestione, una fonte di ispirazione, un insieme di suggerimenti per gli imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.

Le Bussole già pubblicate



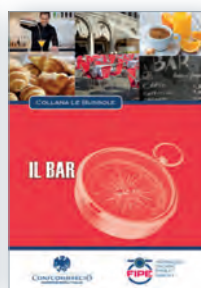
Settembre 2013



Ottobre 2013



Settembre 2014
(prima edizione)



Novembre 2014



Giugno 2015



Ottobre 2015



Dicembre 2015



Ottobre 2016



Ottobre 2017

I Focus delle Bussole

Attraverso la redazione delle Bussole, la Confederazione, insieme alle Federazioni, individua alcuni temi specifici, ma strategici, trasversali a categorie diverse, in grado di stimolare il modo di vendere e di offrire servizi degli imprenditori del terziario.

A questi temi sono dedicati I Focus delle Bussole, pratiche monografie su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale e, più in generale, di una azienda, realizzate in collaborazione con partner leader nei rispettivi settori.

I Focus già pubblicati



Settembre 2015



Ottobre 2015



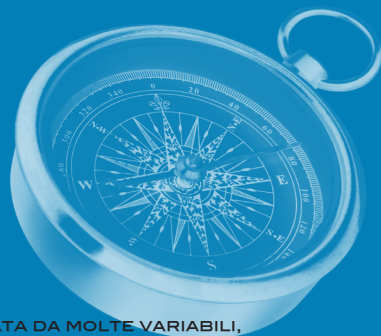
Luglio 2016





COLLANA LE BUSSOLE

L'ALBERGO



GESTIRE UN ALBERGO È UN'ATTIVITÀ COMPLESSA, INFLUENZATA DA MOLTE VARIABILI, NON SEMPRE FACILI DA IDENTIFICARE E SPESSO IMPOSSIBILI DA INFLUENZARE, BASTI PENSARE CHE IL BACINO DI CLIENTI DI RIFERIMENTO SI TROVA LONTANO DALLA SEDE DELL'IMPRESA.

IL TURISMO, INOLTRE, È IL SETTORE CHE PRIMA E PIÙ DEGLI ALTRI È STATO PROFONDAMENTE TRASFORMATO DA INTERNET E DAL DIGITALE, FENOMENI E STRUMENTI CHE TUTTI GLI OPERATORI DEVONO CONOSCERE E SAPER UTILIZZARE.

INFINE, LA FORTE COMPONENTE DI COSTI FISSI RENDE NECESSARIA, ANCORA PIÙ CHE IN ALTRI SETTORI, UNA GESTIONE ATTENTA E DINAMICA DI PREZZI, OFFERTE E TASSI DI UTILIZZO, RICHIEDENDO IMPORTANTI COMPETENZE MANAGERIALI, DI MARKETING, DI PIANIFICAZIONE, DI GESTIONE DEL PERSONALE E DEI MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO E DI REDDITIVITÀ DEL BUSINESS.

<http://lebussole.confcommercio.it>
lebussole@confcommercio.it

www.federalberghi.it
info@federalberghi.it

