



**ROTARY INTERNATIONAL**

**La qualità nel turismo  
per un turismo di qualità**

**Quaderno di informazioni operative n.5**

**A cura**

**TQM-RRVF  
Total Quality Management – Rotarians Fellowship  
Sezione Italiana  
Indice**

1. **Premessa metodologica**  
Turismo, Rotary e Beni culturali  
Metodologia utilizzata
  
2. **Le parti interessate, le attese**  
Il cliente  
La comunità ospitante (l'amministrazione, i servizi di supporto, il cittadino)  
Il contesto ambientale e territoriale
  
3. **Turismo e territorio**  
Il turismo sostenibile, indirizzi comunitari  
Il marketing del territorio  
Le carte territoriali del turismo
  
4. **L'industria turistica, modelli e tipologie.**  
Identificazione delle tipologie e dei modelli dell'industria turistica:
  - Il turismo del tempo libero
  - Il turismo vacanziero
  - Il turismo culturale
  - Il turismo del benessere e della salute
  - Il turismo religioso
  - Il turismo di affari
  - Il turismo solodale
  
5. **I fornitori dei servizi turistici, caratteristiche dell'offerta**  
L'attività residenziale e di ospitalità  
L'attività di ristorazione  
L'attività culturale  
L'attività sportiva  
...  
Le interazioni ambientali con il contesto di riferimento e con le parti interessate
  
6. **Il SQ in un'azienda turistica**  
La pianificazione del SQ  
Identificazione dei requisiti in ingresso, il cliente
  
7. **Il rapporto contrattuale**  
Identificazioni delle attività critiche per l'attuazione del SQ  
Definizione delle modalità di controllo  
Identificazione delle metriche di processo
  
8. **La soddisfazione del cliente**  
Metodologie per la misurazione della soddisfazione del cliente
  
9. **Allegati**  
Schede per la rilevazione dei dati  
Schede per l'elaborazione delle criticità  
Schede di sintesi

## **INTRODUZIONE**

La International Fellowship for Total Quality Management raggruppa un centinaio di Rotariani in tutto il mondo che si occupano di Qualità nei vari aspetti.

Nell'ambito della Azione Interna della attività rotariana e per dare una significativa risposta a quanti affacciandosi al mondo della qualità hanno dubbi e perplessità, dal 1998 si è costituita anche in Italia la sezione della

### **Total Quality Management - Rotarians Fellowship (TQM-RRVF)**

I Rotariani che fanno parte di questa Fellowship intendono quindi mettere a disposizione la propria esperienza professionale - in quanto soggetti cioè che hanno già affrontato tali problemi - per i colleghi che vogliono affrontare la problematica del "mettersi in qualità", ma che hanno dubbi e/o perplessità in merito.

Gli aderenti svolgono la propria attività professionale nei più svariati campi ed intendono dare il proprio contributo al fine di trasmettere le proprie esperienze acquisite ad altri Rotariani che vogliono affrontare tematiche simili.

Per maggiori informazioni riguardanti l'attività della fellowship è disponibile il sito internet

[www.rotarytqm.it](http://www.rotarytqm.it)

Gli aderenti alla Fellowship sono Rotariani di varie parti d'Italia e agiscono esclusivamente su base volontaria nello spirito rotariano del servire.

Il quaderno predisposto, il quinto di una serie su tematiche varie, vuole essere un contributo ad una maggiore qualificazione della attività di ogni Club che molto spesso hanno tra le proprie attività quella di supporto a Enti di formazione di ogni genere e grado e a Rotariani che vogliono meglio capire il mondo delle "qualità".

Nello spirito del miglioramento continuo, ogni eventuale commento e/o suggerimento sarà apprezzato.

Per contattarci e-mail: [rotarytqm@tiscali.it](mailto:rotarytqm@tiscali.it)

I componenti della fellowship

Giugno 2005

**Rev.0 – emissione**

Hanno contribuito alla realizzazione di questo studio i componenti della Commissione:

<b>Paolo Piccinno –</b>	<b>R.C. Bari Mediterraneo (D 2120 )</b>	<b>Coordinatore della pubblicazione</b>
Luigi Borroni -	R.C. Milano Ca'Granda (D 2040)	
Vittorio Cariatì –	R.C. Milano Sud-Est (D 2040)	
Luigi Colombo -	R.C. Milano Giardini ( 2040 )	
Stefano Farnè -	R.C. Monza Nord Lissone (D 2040)	
Pietro Freschi –	R.C. Milano Aquileia (D 2040)	
Antonio Todesco–	R.C. Legnago (VR) (D 2060)	

Ai quali vanno sentiti ringraziamenti

Pietro Freschi

Coordinatore Italia TQM - RRVF

## 1. PREMESSA

### 1.1 Turismo, Rotary e Beni culturali (*il supporto del Rotary per lo sviluppo del turismo*)

Premesso che il Rotary è un'associazione al servizio della comunità in cui opera, l'iniziativa di questo lavoro si allinea al progetto della Fellowship TQM-RRVF che vede la predisposizione di quaderni finalizzati a mettere in luce alcuni aspetti, a volte impropriamente considerati di poco conto, inerenti settori che si ritengono importanti invece per lo sviluppo della società.

La volontà di affrontare le problematiche relative al turismo, sebbene in una forma non esaustiva, nasce nell'ottica di fornire un contributo a coloro, Rotariani e non, che vedono nello sviluppo della risorsa turistica uno degli elementi di sviluppo e miglioramento del sistema Italia.

La Fellowship TQM-RRVF con questo lavoro non intende sostituirsi a quanti, studiosi e tecnici del settore, operano quotidianamente in favore dello sviluppo e del miglioramento della risorsa turistica proponendo modelli e teorie; l'obiettivo invece è quello di trasferire la riflessione sui modelli di sviluppo originata dalla lettura di quanto ad oggi accaduto, mediato dall'esperienza professionale di coloro che quotidianamente operano a supporto di imprenditori ed amministrazioni.

Consapevoli che la trattazione non può fornire altro che una riflessione, derivante dalle esperienze di coloro che hanno collaborato alla stesura del presente, e non la soluzione a problemi storici ed endemici del settore, l'invito al lettore è di utilizzare gli input contenuti nel presente lavoro per poter sviluppare ed approfondire quanto in questa sede accennato.

### 1.2 Metodologia utilizzata

Il presente Quaderno ha il compito di offrire alcune indicazioni per una corretta gestione dell'organizzazione all'interno delle strutture turistiche, in aggiunta ai consigli e alle regole dati dalle associazioni di categoria o dai raggruppamenti di marchio o famiglia, o, infine, dalle leggi o regolamenti locali, nazionali ed internazionali, in modo che ogni struttura turistica acquisisca:

- a) Competenze professionali più adeguate al servizio da erogare
  - b) Capacità gestionali e logistiche più efficienti
  - c) Situazione economica meglio monitorata
  - d) Livelli di efficacia ed efficienza in tutte le attività svolte
  - e) Migliori relazioni con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio
  - f) Monitoraggio costante sulla soddisfazione dei clienti-ospiti con incremento della fidelizzazione
- che, per quasi tutte le strutture turistiche, costituisce un elemento fondamentale

Per raggiungere tali obiettivi è necessario:

- a) Identificare correttamente le attività fondamentali (processi) che consentono l'erogazione del migliore servizio possibile
- b) Comprendere quali sono i punti di forza e di debolezza della propria organizzazione
- c) Studiare e mettere in atto azioni correttive che possano annullare o diminuire i punti di debolezza e incrementare l'effetto di quelli di forza. In altre parole mettere in atto quell'analisi ormai nota diffusa chiamata **SWOT**:
  - **Strengths** (punti di forza)
  - **Weaknesses** (punti di debolezza)
  - **Opportunities** (opportunità, vantaggi)
  - **Threats** (Minacce, svantaggi, problemi)

d) Pianificare le scelte strategiche per consentire la valorizzazione delle opportunità ed il superamento dei punti deboli, attraverso un progetto od una pianificazione operativa, definendo gli interventi, le modalità, il timing e le responsabilità.

Ciò potrà essere realizzato utilizzando sia il tipico strumento di controllo della gestione d'impresa (il budget), sia lo strumento strategico (la pianificazione delle attività su più anni) sia come riferimento anche le norme internazionali ISO 9001:2000 che costituiscono oramai un valido riferimento anche per il settore turistico.

## **2 - LE PARTI INTERESSATE, LE ATTESE**

### **2.1 Il cliente**

In questi ultimi anni le vicissitudini internazionali, le crisi economiche prima di alcuni singoli paesi e poi di tutta l'Europa Unita, eventi di rilievo sportivi, culturali, ecc. hanno dimostrato come il cliente di questo particolare settore modifica rapidamente le proprie scelte in funzione di tutti questi accadimenti.

Il cliente modifica le proprie scelte ma non diminuisce la sua volontà, la sua voglia di turismo.

Se le vicende internazionali consigliano prudenza verso i lunghi trasferimenti, il turista dirige le proprie scelte in altre direzioni, con un raggio d'azione più sicuro e più limitato, ma non viene meno il suo desiderio di muoversi, di andare alla ricerca di nuovi stimoli, di nuovi interessi.

Riscopre in altre parole i suoi "dintorni": regionali, nazionali, delle nazioni limitrofe alla sua, ma non rinuncia alla sua voglia di movimento.

Se ciò rappresenta un aspetto positivo per l'industria turistica nel suo complesso, l'industria stessa deve essere in grado di "accogliere" questa sfida, perché il cliente è divenuto più esigente rispetto a qualche anno fa.

Il turista appartenente a tutte le diverse tipologie di turismo prima descritte richiede un'accoglienza a 360°; non più singoli aspetti anche se qualificanti, ma tutti insieme:

- a) strutture di accoglienza sia come confort che come prezzo;
- b) modalità di accoglienza;
- c) infrastrutture che permettano di ridurre considerevolmente i tempi di trasferimento
- d) servizi efficienti.

In caso contrario, così come l'acqua trova sempre la strada più breve per scendere a valle, anche il turista trova delle modalità diverse per raggiungere il suo obiettivo.

Ecco perché è importante per l'industria turistica ripensare continuamente i propri obiettivi, prevedere i nuovi scenari (sin dove possibile) e prepararsi ad essi, puntare sempre più sulla professionalità e competenza dei propri addetti insistendo sulla formazione.

Tutti aspetti che la "qualità" aiuta a gestire in modo consono.

## **2.2 La comunità ospitante**

Il titolo dato a questo paragrafo vuole rafforzare il concetto espresso precedentemente, per il quale il turista richiede oggi un' "accoglienza" totale.

E' evidente, nell'ambito di questo tipo di accoglienza, la necessità per la comunità ospitante di predisporre, attuare e mantenere un "sistema turistico", ossia un insieme di servizi integrati tra loro da offrire al turista.

E' chiaro che in quest'ottica un'offerta "isolazionista", ossia un'offerta singola (di un Ente, di una struttura di accoglienza, ecc) non supportata dal sistema turistico dell'ambito territoriale in cui è espressa, è destinata a dare risultati più scadenti rispetto ad una proposta inserita in un sistema turistico.

Un sistema turistico consiste nella:

- razionalizzazione dei mezzi e dei servizi;
- riqualificazione del territorio;
- integrazione e cooperazione tra pubblico e privato in base ad obiettivi comuni e condivisi;
- definizione di un'offerta turistica complessiva diversificata per incrementare al massimo le potenzialità rispetto alla situazione attuale di partenza.

Nell'ambito di questo concetto di sistema la comunità ospitante è identificata dalle seguenti organizzazioni:

- amministrazione pubblica (a livello comunale, provinciale e regionale con evidente diversità di coinvolgimento) per l'impostazione ed il monitoraggio del sistema con:
  - carta dei servizi;
  - sportello unico per il turismo;
  - portale web;
  - sostegno dell'attività promozionale
- servizi pubblici interni come:
  - mezzi di trasporto;
  - musei, siti archeologici, ecc;
  - assistenza ai disabili;
  - assistenza al turista italiano e straniero
- strutture ricettive:
  - alberghi;
  - campeggi;
  - agriturismo;
  - bed & breakfast;
  - villaggi turistici;
  - ostelli per la gioventù

- ristorazione:
  - ristoranti tipici;
  - self service;
  - bar
  
- negozi, in particolare per oggetti dell'artigianato locale e souvenir.

### **2.3 Il contesto ambientale e il territorio**

Seguendo il filo logico dei due paragrafi precedenti è evidente come sia fondamentale definire il "territorio" oggetto del sistema turistico.

E' ovvio che per definire il territorio su cui progettare un sistema turistico, non vi sono delle regole precostituite da seguire, ma tutta una serie di considerazioni che di volta in volta entrano o escono dall'insieme che porta a definire il territorio oggetto del sistema turistico.

Un elenco, ovviamente non esaustivo, di sistemi territoriali può essere il seguente:

ambiti geografici:

- un territorio paesaggistico (valli montane, litorali marini, parchi, ecc) che può comprendere quindi più comuni e anche più province
- un singolo paese con caratteristiche storico-culturali e/o paesaggistiche
- più paesi con le stesse caratteristiche
- una città

ambiti storico-culturali: l'elencazione di tutti i musei, chiese, monumenti e opere d'arte varie, artigianato tipico (es. ceramiche) che in un determinato ambito territoriale possono costituire una proposta interessante

ambiti religiosi: la presenza di luoghi di culto come santuari, conventi, ecc

ambiti sportivi: la possibilità di organizzare eventi sportivi di richiamo nazionale e internazionale (presenza di stadi, circuiti, ecc)

ambiti industriali-commerciali: la presenza di attività industriali, centri di ricerca, ecc.

ambiti benessere e salute: terme, centri benessere, ecc.

Dopo questo elenco, non esaustivo, discendono alcune considerazioni d'obbligo:

- La dimensione geografica del territorio coinvolgerà l'Amministrazione Pubblica per tutti gli aspetti di sua competenza a diversi livelli, partendo da quello comunale a quello regionale e se il caso coinvolgendo anche altre organizzazioni come Camere di Commercio, Associazioni di Categoria, ecc.
- E' opportuno classificare le diverse tipologie di turismo elencate nel capitolo 4 che possono essere aggiunte alle caratteristiche del "territorio" individuato.
- E' da valutare la ricerca di un'offerta "civetta" (gestita in modo sistemico) con la quale attrarre il turista per fargli scoprire tutta una serie di opportunità che il territorio può offrire.
- E' indispensabile definire la definizione della vocazione turistica del territorio su cui si intende operare.

Inoltre non deve essere dimenticato il contesto ambientale in cui tutto ciò deve svolgersi.

In questa sede ci si limita ad invitare a tenere presente il concetto di turismo sostenibile illustrato al capitolo 3, riportando la definizione coniata nella prima conferenza mondiale sul turismo sostenibile (Lanzarote 1995):

*"La possibilità del turismo richiede per definizione che esso integri l'ambiente naturale, culturale e umano; che rispetti il fragile equilibrio che caratterizza molte località turistiche, in particolare le piccole isole e aree ambientali a rischio. Il turismo dovrebbe assicurare un'evoluzione accettabile per quanto riguarda l'influenza delle attività sulle risorse naturali, sulla biodiversità e sulla capacità di assorbimento dell'impatto e dei residui prodotti".*

### **3. TURISMO E TERRITORIO**

#### **3.1 Il turismo sostenibile, indirizzi comunitari**

Il territorio è l'elemento principale che consente lo sviluppo del turismo secondo criteri di qualità. L'Unione Europea ha promosso strumenti di indirizzo e di gestione finalizzati al suo sviluppo nel rispetto dei parametri di ecosostenibilità.

In particolare, l'evoluzione del settore turistico è fondamentale per la realizzazione dei grandi obiettivi dell'Unione Europea, quali la promozione dell'interesse del cittadino, la crescita dell'occupazione, lo sviluppo regionale, la gestione del patrimonio culturale e naturale, e non ultimo, il rafforzamento dell'identità europea. Un turismo di qualità può contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio, migliorando la competitività delle imprese, rispondendo alle aspirazioni sociali e preservando l'ambiente culturale e naturale.

Sin dal quinto programma di azione ambientale il binomio turismo ed ambiente ha ricoperto un ruolo fondamentale per lo sviluppo sostenibile del territorio.

Successivamente nel sesto programma ambientale, in atto alla data di pubblicazione del presente quaderno, gli indirizzi comunitari hanno rafforzato tale binomio facendo ricoprire un ruolo fondamentale alla progettazione partecipata del territorio con particolare riguardo agli aspetti legati ai flussi turistici ed ai sistemi turistici territoriali complessi.

In particolare, obiettivo prioritario, è la promozione e lo sviluppo di reti turistiche al fine di promuovere sinergie attive a favore di un turismo sostenibile quale "turismo che soddisfa le esigenze dei turisti attuali e del territorio ospitante, proteggendo e migliorando le opportunità di sviluppo futuro": il fattore ambientale diventa il punto di partenza del turismo che può svilupparsi secondo criteri di qualità gestionale ed ambientale.

In quest'ottica l'impegno degli operatori turistici e delle amministrazioni deve essere indirizzato al binomio qualità ed ambiente, gestiti in forma integrata, trasformandoli in fattori di competitività del territorio.

Lo strumento istituzionale su base volontaria, promosso a livello comunitario, atto a qualificare ecologicamente il territorio è l'EMAS (Environmental Management and Audit Scheme), che nella versione in essere (reg. 761/01) prevede la possibilità da parte degli enti locali di implementare un sistema di gestione legato ad aspetti diretti ed indiretti relativi al management del territorio e alla qualità della vita, presente e futura, dei cittadini.

Parallelo al discorso EMAS, promosso a livello comunitario, è la certificazione da parte di Organismi accreditati in conformità alla Norma Internazionale UNI EN ISO 14001:2004 applicata al territorio; la differenza consiste unicamente nel documento di "dichiarazione ambientale", obbligatorio per l'EMAS quale strumento di comunicazione verso le parti interessate.

A queste tipologie istituzionali di attestazione del territorio, attualmente in via di progressiva diffusione, si sono affiancate ulteriori attestazioni che associano allo sviluppo ecosostenibile del territorio una valorizzazione delle specificità presenti; queste ultime però non riconosciute se non a livello locale.

Lo sviluppo del turismo, come detto in precedenza, avviene attraverso il binomio ambiente e qualità del servizio turistico; per questo secondo aspetto la stessa Comunità europea ha affiancato al regolamento EMAS, l'attestazione ecologico-qualitativa della struttura turistica attraverso l'adozione del reg. 2003/287 relativo all'assegnazione del marchio "Ecolabel" per settore turistico.

### **3.2 Il marketing del territorio**

Lo sviluppo durevole di un determinato contesto territoriale, soprattutto per il settore turistico, deve necessariamente avvenire in maniera pianificata e soprattutto controllata. Le attuali amministrazioni, infatti, a seguito dell'attuale legge elettorale e della maggiore autonomia introdotta dalla Legge Bassanini, hanno avviato politiche imprenditoriali per lo sviluppo del territorio attuate attraverso azioni di rafforzamento delle specificità presenti e finalizzate ad una maggiore caratterizzazione delle attività antropiche e soprattutto delle caratteristiche naturali del territorio stesso.

Obiettivo di questa politica di sviluppo è l'offerta del territorio a quelle fasce di utenti che sono maggiormente sensibili ad offerte qualificate per il tempo libero, nel caso di piccole comunità, o ad offerte di forme turistiche integrate quali i comprensori sciistici, le riviere e non per ultime intere Regioni. Quanto citato è solo una piccola parte di quanto sta succedendo sul territorio in merito al marketing ed allo sviluppo pianificato.

In particolare, frutto di questa politica di sviluppo sono le carte territoriali.

### **3.3 Le carte territoriali del turismo.**

Le carte territoriali che si basano su una valutazione da parte della Pubblica Amministrazione di quelli che sono i punti di forza prima e di sviluppo poi, del territorio su cui operano.

Le amministrazioni, solitamente province, comuni o unione di comuni, hanno la necessità di definire strategie per lo sviluppo economico e sociale del territorio; lo strumento che consente la pianificazione ed il controllo dell'applicazione in maniera organica e controllata è la carta di sviluppo e valorizzazione del territorio, ovvero una sintesi delle esperienze maturate nel settore del marketing regolate attraverso uno strumento di gestione mutuato dal sistema qualità.

La definizione e l'applicazione della carta di sviluppo del territorio si basa sull'introduzione del ciclo di Deming (Plan, do, check, act) alle attività ed alle specificità presenti. Alle attività che assicurano il rispetto dei requisiti fissati, l'Amministrazione assegna, a seguito di un audit, il marchio territoriale di conformità, consentendo al gestore dell'attività l'utilizzo ai fini promozionali.

*Si riporta un esempio di applicazione del ciclo completo di studio del territorio:*

*- Fase di pianificazione:*

*L'Amministrazione individua le specificità presenti sul territorio quali attività economiche prevalenti, artigianato, servizi turistici; successivamente sulla base di un'analisi relativa alla domanda ed alla definizione delle specifiche caratteristiche, l'Amministrazione locale definisce i requisiti minimi di ciascuna attività che concorre alla caratterizzazione turistica deve ottemperare, ovvero quello che nel mondo ISO sono le specifiche tecniche richieste dalle norme di qualità.*

*Sempre in fase di pianificazione, l'Amministrazione individua gli obiettivi che intende perseguire con l'attuazione della carta di sviluppo e valorizzazione.*

*Per ogni attività l'Amministrazione definisce una carta dei servizi che contiene gli elementi minimi che il gestore è obbligato a rispettare.*

*Nella fase di definizione dei requisiti minimi di qualificazione degli operatori del territorio, sarebbe opportuno avviare un processo di partenariato, coinvolgendo le associazioni di categoria, i cittadini, le associazioni di consumatori e quanti si rappresentano gli interessi delle attività oggetto di controllo, operando sulla base delle esperienze già eseguite nell'ambito delle attività di Agenda 21 locale.*

*- Fase di attuazione:*

*ogni operatore economico del territorio in cui è operante la carta di valorizzazione, che intende partecipare al progetto, attua all'interno della propria struttura le procedure atte a dimostrare la conformità allo strumento, linea guida o specifica.*

*- Fase di controllo:*

*l'Amministrazione, o suo soggetto delegato (Organismo di certificazione, etc.), esegue una verifica di terza parte presso gli operatori aderenti alla "carta", e ne rilascia l'attestazione di conformità.*

*- Fase di riesame:*

*l'Amministrazione a seguito degli audit eseguiti verifica il livello di raggiungimento quantitativo e qualitativo degli aspetti identificati ed attua eventuali azioni correttive per migliorare il processo di qualificazione del territorio.*

#### **4. L'industria turistica, modelli e tipologie**

L'Italia sin dal Medioevo è stata meta di flussi turistici che hanno attraversato la penisola, specialmente lungo l'asse tirrenico. Le motivazioni di tali spostamenti erano originate da motivi bellici e religiosi, da motivi salutistici e, non per ultimo, da spirito esplorativo.

A tutti sono noti i resoconti di viaggiatori ottocenteschi, quali Goethe, che si avventuravano nel "grand tour" della penisola alla ricerca della classicità dei romani e dei greci, spingendosi fino alla Sicilia correndo non pochi rischi legati alla sicurezza personale.

Dal XX secolo si assiste ad una accelerazione del fenomeno turistico caratterizzato da differenti tipologie in funzione del periodo storico e delle condizioni economiche generali. Infatti, se con l'avvio dell'era industriale ed il conseguente sviluppo degli scambi commerciali i primi flussi sono stati caratterizzati da un turismo di tipo commerciale e di affari generati dalle industrie, con il boom economico e lo sviluppo dei mezzi di trasporto, i flussi sono stati caratterizzati anche da un turismo di massa che è culminato negli anni ottanta e novanta con lo sviluppo di mete specializzate per tipologia di "turista consumatore".

Attualmente, la congiuntura economica del momento storico, lo sviluppo di mezzi di trasporto low-cost e l'offerta del villaggio globale contribuisce alla evoluzione dei flussi turistici che vanno oltre il semplice territorio e l'offerta di un sito specifico, includendo tutte le aspettative immaginabili.

Il presente capitolo non costituisce una trattazione esaustiva degli aspetti legati ai modelli insediativi e di sviluppo, ma rappresenta un momento di riflessione da cui emergono le caratteristiche specifiche di ciascuna tipologia turistica. Lo schema con cui si sono descritte le caratteristiche di ciascuna tipologia turistica rappresenta il momento iniziale per un'analisi dei processi, in questa fase ci si è limitati a descrivere cosa il Cliente richiede, cosa vorrebbe e la risposta delle strutture e del territorio a quanto espresso.

L'obiettivo è di fornire spunti di riflessione, o punti di partenza da approfondire in fase di progettazione del sistema qualità aziendale o territoriale.

#### 4.1 Turismo del tempo libero

Gli attuali modelli lavorativi sono caratterizzati dalla presenza di maggior tempo nell'arco della settimana da poter dedicare alla rigenerazione psicofisica. Week-end, ponti infrasettimanali originati da festività rappresentano momenti di distacco dalle incombenze lavorative e pertanto da dedicare alla cura della persona, della famiglia e dei rapporti amicali.

Il breve arco temporale di durata, massimo 48/72 ore, consente al turista del tempo libero di recarsi presso mete che richiedono brevi tempi di spostamento, indipendentemente dal mezzo di trasporto utilizzato.

Il tempo di trasferta per raggiungere le mete, si aggira mediamente in due/tre ore, pertanto, a seconda del mezzo di trasporto e degli interessi personali, potranno identificarsi differenti destinazioni.

Richieste del cliente	Richieste implicite del cliente	Caratteristiche del prodotto/servizio	Prodotti/servizi di supporto	Strutture /infrastrutture necessarie
Rigenerazione fisica	Dedicare tempo alla cura della persona ed alle attività fisiche	Presenza di strutture sportive per attività singole o di gruppo	Aree a verde, percorsi naturalistici	Attrezzature sportive, percorsi naturalistici
Arricchimento culturale	Approfondire gli argomenti di interesse personale o le tradizioni del luogo visitato	Presenza di musei o manifestazioni sulla tradizione locale	Spazi destinati alla cultura ed alle tradizioni locali	Musei, luoghi di incontro

## **4.2 Turismo vacanziero**

Dagli anni settanta si è assistito allo sviluppo del turismo vacanziero (tipologia di flusso generato dalle ferie aziendali). Nella fase iniziale, il periodo continuato di tre/quattro settimane annue ha dato luogo al fenomeno delle seconde case nelle località balneari ed in quelle montane con un notevole impatto urbanistico, attualmente il modello di sviluppo, fermo restando il tempo di sospensione del lavoro, ha subito una contrazione temporale dello spostamento ed una eliminazione delle barriere spaziali anche grazie alla riduzione dei costi di trasporto. A seguito delle evoluzioni assistiamo ad una riconversione delle strutture presso le località turistiche storiche e la realizzazione di località turistiche e villaggi vacanze progettate per soddisfare le richieste provenienti dal turismo di massa.

Nell'arco del periodo feriale il tempo dedicato alle trasferte si aggira mediamente in una o due settimane e il periodo di viaggio di conseguenza può estendersi fino ai due giorni, eliminando pertanto, il limite spaziale legato allo spostamento.

Richieste del cliente	Richieste implicite del cliente	Caratteristiche del prodotto/servizio	Prodotti/servizi di supporto	Strutture /infrastrutture necessarie
Attività balneare	Facilità di accesso,	Presenza di spiagge o approdi marini	Strutture ricettive per periodi medio-lunghi,	facilità di collegamenti parcheggi.
	Attività ricreative		Attività ludico-ricreative presso le spiagge o in prossimità.	Parchi divertimento, strutture ludiche, ristorazione, villaggi turistici.
	“salubrità” del mare	Garanzia del livello di “salubrità” delle acque	attestazioni da parte di enti indipendenti	--
	Rigenerazione fisica	Presenza di strutture sportive per attività singole o di gruppo	--	Attrezzature sportive
Attività sciistica ed escursionistica	Attività sportiva	Presenza di piste o percorsi naturalistici	Strutture di ristoro Aree per la sosta	Impianti di risalita
	Condizioni ambientali	Ubicazione delle strutture distanti da elementi di disturbo	--	Parcheggi
	Attività a carattere naturalistico	Presenza di percorsi naturalistici	Aree naturali protette	Punti di sosta Aree di informazione ambientale
	Attività ricreative	Presenza di centri abitati	Attività ludico ricreative nei centri abitati	Villaggi turistici Luoghi di aggregazione

Naturale evoluzione del “grand-tour” ottocentesco, il turismo culturale si sviluppa sul territorio italiano passando principalmente per le città d’arte storiche quali Venezia, Firenze, Roma e Napoli, arrivando fino al centro più piccolo presente sul territorio; il processo di valorizzazione delle risorse storiche esistenti, sia architettoniche che culturali, ha lo scopo di fornire un notevole contributo alla destagionalizzazione dell’offerta turistica assicurando una continuità alle imprese operanti principalmente nei periodi estivi o invernali.

Attualmente si sta assistendo ad un movimento turistico culturale rivolto anche ai piccoli centri ed alle piccole realtà presenti sul territorio associato ad altri interessi quali l’eno-gastronomia e le tradizioni locali.

Il turismo culturale pertanto può considerarsi, oltre che tipologia a se stante, anche a supporto di altre tipologie turistiche.

Richieste del cliente	Richieste implicite del cliente	Caratteristiche del prodotto/servizio	Prodotti/servizi di supporto	Strutture /infrastrutture necessarie
Città d’arte	Presenza di un tessuto consolidato, di elementi storici diffusi	Spazi museali, Spazi espositivi, Strutture ricettive, Presenza di punti informativi.	Percorsi guidati, Punti ristoro, Disponibilità della comunità ospitante, Facilità negli spostamenti	Luoghi per la sosta, Punti commerciali, Punti di scambio intermodale
Luoghi con memoria storica	Presenza di elementi dalla forte valenza storica (es. Castel del Monte)	Spazio museale /espositivo Presenza di punto informativo	Attività accessorie per la valorizzazione delle tradizioni locali, punto ristoro	Luoghi per la sosta,

#### 4.4 Turismo del benessere e della salute

Benessere e salute sono due aspetti simili ma che rappresentano richieste differenti da parte del “cliente”.

Il turista della “salute” si orienta verso i centri di cura medica di eccellenza per gravi patologie e verso i centri termali per la cura delle lievi patologie. Per questi la domanda di servizi ed infrastrutture è strettamente legata alla garanzia di livelli sufficienti allo svolgimento delle attività quotidiane.

Il turismo del “benessere” deriva dagli attuali modelli di vita caratterizzati da un minor tempo dedicato alla cura della persona: destinazioni sono sia i centri di cura termali che i centri di benessere. Il turista rientrante in questa categoria è una persona dal reddito medio-alto, disposta a pochi compromessi pur di perseguire l’obiettivo di rigenerazione fisica, pertanto la qualità del servizio medico erogato ed il livello di prestazione devono essere a livello di eccellenza, mentre le attività collaterali vengono vissute solo come un supporto di svago nel tempo intercorrente fra un trattamento medico e l’altro.

Richieste del cliente	Richieste implicite del cliente	Caratteristiche del prodotto/servizio	Prodotti/servizi di supporto	Strutture /infrastrutture necessarie
Cure mediche	Presenza di strutture sanitarie di eccellenza	Competenza della classe medica e paramedica Attrezzature mediche	Strutture di supporto per gli accompagnatori	Viabilità di collegamento
	Presenza di centri termali terapeutici	Figure mediche di supporto Strutture ricettive	Aree a verde Attività ricreative	Parchi Viabilità di collegamento
Rigenerazione fisica	Dedicare tempo alla cura di se stessi	Presenza di centro termale terapeutico Struttura ricettiva autosufficiente e lontana dai centri abitati Innovazione sulle tecniche di cura.	Figura medica, Biblioteca, Controllo del regime alimentare e della qualità dei prodotti, Riservatezza e competenza del personale.	Aree a verde per il tempo libero Attrezzature mediche

## 4.5 Turismo religioso

Ogni società civile è caratterizzata da un credo religioso che prevede la venerazione ed il rispetto di luoghi e persone significativi per il culto praticato.

Ciascun periodo storico è caratterizzato da flussi di pellegrini che hanno qualificato movimenti migratori sia verso le principali sedi religiose sia verso luoghi sede di eventi e personaggi significativi per il culto.

I flussi di pellegrini, organizzati sin dai tempi più antichi, hanno originato dei modelli insediativi basati sull'ospitalità che partendo dalle stazioni di posta e dagli "ospedali" nel periodo delle crociate, per proseguire con i conventi degli ordini monastici, arrivano ai giorni nostri, con i pellegrinaggi mediatici, generando veri e propri centri per il pellegrino. Elemento comune in ciascun periodo storico per il turismo religioso è la brevità temporale dei soggiorni e la sobrietà del servizio offerto.

Tutto è quindi focalizzato al soddisfacimento delle aspettative di carattere religioso/spirituale.

Richieste del cliente	Richieste implicite del cliente	Caratteristiche del prodotto/servizio	Prodotti/servizi di supporto	Strutture /infrastrutture necessarie
Appagamento spirituale	Affiancamento/crescita spirituale	Presenza di un luogo di culto	Luogo di prima accoglienza Spazi per il conforto spirituale Strutture ricettive Strutture di ristoro	Collegamento a vie di comunicazione

#### 4.6 Turismo di affari

Lo sviluppo dell'economia di un territorio è sempre più legato ai rapporti commerciali che interessano la popolazione residente. Sussiste, infatti, una relazione diretta fra sviluppo del territorio, facilità di accesso ed il tessuto imprenditoriale presente.

La persona che si muove per affari, qualunque sia la categoria di appartenenza, diventa turista sia perché fruisce delle strutture ricettive di un luogo, sia soprattutto per la fruizione dei servizi presenti negli orari extra lavorativi.

Premesso che la presente tipologia turistica è presente durante tutto l'arco dell'anno, risultano degli incrementi di trasferte durante la stagione primaverile ed autunnale, periodi in cui le aziende presentano nuovi prodotti o servizi.

Dai dati analizzati risulta che il turismo per affari preferisce fruire di strutture con un elevato livello di comfort nonché di servizi tecnologici ed informatici efficienti. La specificità delle richieste hanno generato tipologie edilizie in grado di assicurare le richieste in continua evoluzione dei clienti.

Richieste del cliente	Richieste implicite del cliente	Caratteristiche del prodotto/servizio	Prodotti/servizi di supporto	Strutture /infrastrutture necessarie
Spazi per attività lavorative	Facilità di accesso alla struttura Servizi di livello elevato Rapida soluzione delle problematiche	Possibilità di pernottamento, Presenza di sale per riunioni e meeting	Servizi tecnologici, Servizio di ristorazione Servizi di segreteria Collegamento al centro cittadino	Impianti tecnologici per le attività lavorative Parcheggi Prossimità a vie/servizi di trasporto
Pernottamento	Facilità di accesso alla struttura Servizi di livello elevato	Comfort ambientale	Servizio di ristorazione Collegamento a reti telematiche Informazioni sul luogo	Parcheggio

#### 4.7 Turismo solidale

La presa di coscienza, da parte di un numero di persone sempre maggiore, di quelle che sono le problematiche legate allo sviluppo del modello socio economico in essere ha generato la tipologia turistica in esame.

Il turista solidale è sostanzialmente un volontario che si reca, tramite organizzazioni no-profit ed ultimamente tour operator specializzati, in paesi in via di sviluppo e presta la sua opera per lo sviluppo delle comunità locali.

La motivazione per tali soggetti è quella di fornire un "servizio" alla comunità ospitante e quindi è ben identificato il bisogno che spinge alle esperienze di cui in oggetto; tutto il resto risulta essere collaterale e non condizionante per l'esperienza che si vuole effettuare.

Richieste del cliente	Richieste implicite del cliente	Caratteristiche del prodotto/servizio	Prodotti/servizi di supporto	Strutture /infrastrutture necessarie
Miglioramento delle condizioni di vita della comunità ospitante	Realizzazione di opere a carattere sociale	Pernottamento presso la comunità locale	--	Prodotti e materiali funzionali alla realizzazione del progetto

## **5 - I FORNITORI DI SERVIZI TURISTICI, CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA**

L'Amministrazione pubblica, le Camere di Commercio, le Associazioni di categoria devono fare il punto della situazione attuale dell'offerta nel territorio considerato, per poter verificare "in primis" l'idoneità a confronto con quella di territori analoghi.

Da questo confronto emergeranno poi tutte le azioni che dovranno essere impostate per rendere più idonea l'offerta rispetto alle nuove esigenze del turista.

### **5.1 L'attività ricettiva**

#### *5.1.1 Alberghi, Agriturismo, Villaggi turistici*

Il censimento di queste aziende ricettive del territorio dovrà mettere in evidenza la suddivisione in base a determinate caratteristiche:

- l'accessibilità per chi utilizza i mezzi pubblici: parcheggi per le autovetture dei clienti, facilità di collegamento con i luoghi qualificanti del territorio;
- accessibilità per le persone disabili
- la disponibilità di nuove tecnologie (siti web, posta elettronica, accesso ai siti internet, ecc.)
- possibilità di servizi per congressi;
- capacità di accoglienza di turisti italiani e stranieri
- 

#### *5.1.2 Campeggi, bed&breakfast, ostelli*

Il censimento di questa seconda classificazione della struttura ricettiva del territorio dovrà evidenziare:

- la suddivisione in base a determinate caratteristiche (almeno per i campeggi)
- le diverse tipologie di accessibilità sopra elencate
- disponibilità di nuove tecnologie (almeno per campeggi e ostelli)

#### *5.1.3 Agriturismi*

Questa categoria ricettiva si distingue in due tipologie:

- aziende senza posti letto
- aziende con posti letto

Entrambe sono coinvolte negli aspetti dell'attività di ristorazione mentre la seconda anche per gli aspetti citati al paragrafo 5.1.1.

## **5.2 L'attività di ristorazione**

Il censimento delle diverse tipologie di attività di ristorazione dovrà prendere in considerazione:

- la capacità di accoglienza: dei vari tipi di turisti, rapporto spazio/ricevimento dei clienti
- l'accessibilità alle persone disabili

In aggiunta, per i ristoranti, si dovrebbero evidenziare diverse possibilità di offerta (evidentemente non per tutti):

- menù tipici del "territorio" utilizzando anche i prodotti locali;
- capacità di soddisfare gruppi numerosi;
- menù particolari (per bimbi, per vegetariani, ecc.)
- capacità di soddisfare menù a richiesta (su prenotazione)
- altro

## **5.3 L'attività culturale**

Riferendoci a questo esposto sulla definizione di territorio, l'attività culturale è un requisito insito nella tipologia del territorio per la presenza di musei, chiese, opere d'arte e teatri ed è una caratteristica che deve essere valorizzata congiuntamente dal pubblico e dal privato.

Infatti oltre al censimento dei beni che compongono l'aspetto culturale è opportuno analizzare le esigenze del turista per coordinare l'offerta e garantire un servizio.

Quindi dovrebbe emergere:

- informazioni rapide e sicure al turista sugli orari dei musei, modalità di prenotazione, possibilità o meno di visitare chiese o gallerie private.
- Facilità per raggiungere i luoghi con mezzi pubblici che abbiano orari coordinati con quelli dei luoghi da visitare.
- Privilegio del mezzo pubblico rispetto al privato per la difesa ambientale
- capacità di ricezione e accoglienza di tutti i turisti e dei singoli gruppi o comitive.
- accessibilità per i disabili
- capacità del territorio di "sostenere" l'evento

## **5.4 L'attività sportiva**

Quanto esposto nel paragrafo precedente è applicabile, anche se con le dovute e opportune modifiche, alle attività sportive.

## **5.5 Interazione ambientali con il contesto di riferimento e le parti interessate**

La specificità fondamentale del turismo è la sua stretta e indissolubile interazione con il territorio (usato nel senso più ampio del termine) e quindi è fondamentale metterne in risalto l'importanza.

Questa specificità è fatta di due aspetti molto importanti:

- l'impatto ambientale
- le aspettative delle parti sociali

### *5.5.1 Impatto ambientale*

Una caratteristica del turismo è quella di muovere un numero rilevante di persone, con i problemi di impatto ambientale che ne conseguono:

- concentrazione di persone
- notevole quantità di rifiuti
- inquinamento dovuto al traffico congestionato

Questi problemi devono essere previsti; bisogna prevedere, attuare e monitorare tutte le attività che ne permettano la gestione finalizzata a minimizzare e, soprattutto, rendere "sostenibile" l'impatto ambientale del turismo.

Vi sono parecchi esempi italiani e stranieri di come contenere le notevoli affluenze di turisti, sino ad arrivare, quando necessario, al "numero chiuso".

Le normative internazionali volontarie, come l'ISO 14001:2004 e il regolamento europeo 761/2001 (EMAS), aiutano ad impostare tutte le azioni necessarie per effettuare un turismo "sostenibile".

### *5.5.2 Le parti interessate*

Il territorio coinvolge un elevato numero di persone, anche dalla parte dell'offerta: basta vedere la numerosità delle categorie elencate al paragrafo 2.2, elenco di categorie non esaustivo.

E' evidente quindi la necessità di coinvolgimento per una fitta attività di consultazioni e confronti con Enti, Istituti e Associazioni che si occupano di turismo a vario titolo, quali:

- Comunità montane;
- Camere di Commercio;
- Associazione Provinciale del Turismo;
- Associazioni delle diverse categorie degli operatori del settore;
- Guide Turistiche;
- Comuni;
- Associazioni ambientaliste e culturali;

- Associazioni disabili;
- Altr

L'amministrazione Pubblica a livello provinciale e regionale deve avere un ruolo di guida "politica" dei progetti inerenti al miglioramento della struttura dell'offerta turistica ed alle modalità di comunicazione di questo sforzo innovativo.

E' compito di questo livello politico definire anche :

- carta dei servizi;
- sportello unico per il turismo;
- osservatorio permanente sul territorio

Invece, le organizzazioni a carattere locale prima elencate hanno il compito di coordinarsi tra di loro per dare vita a questi progetti innovativi portando ciascuna le competenze, le esperienze e la professionalità dei propri aderenti.

## 6 Il Sistema Qualità (SQ) in un'azienda turistica

La progettazione del sistema di gestione per la qualità è un'attività di non facile sviluppo in quanto occorre una conoscenza specifica del target della clientela e del contesto in cui la struttura opera e con cui interagisce, pertanto propedeutica alla progettazione è la disponibilità delle opportune conoscenze relative al contesto, alla clientela ed alla politica della direzione aziendale, in caso di indisponibilità, il sistema dovrebbe prevedere opportuni strumenti per la rilevazione ed elaborazione di quanto detto.

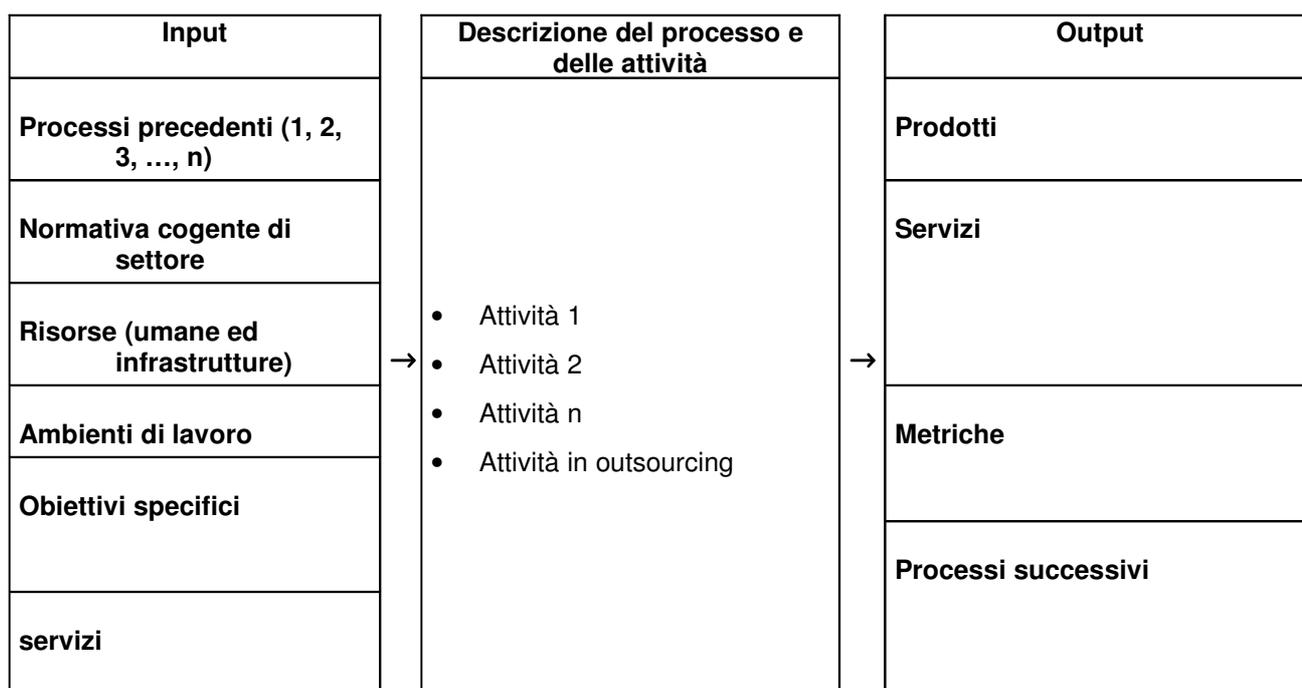
### 6.1 La pianificazione del Sistema di gestione per la Qualità

Fase critica per il buon esito dello strumento di gestione, la pianificazione richiede un notevole sforzo da parte della Direzione dell'Organizzazione finalizzato alla definizione di una politica generale della struttura, ovvero a definire le linee guida, gli obiettivi nel medio lungo periodo e soprattutto l'impegno al perseguimento e al miglioramento della soddisfazione del Cliente.

Le attività propedeutiche alla pianificazione del sistema di gestione riguardano la mappatura dei processi presenti all'interno dell'organizzazione e l'identificazione delle richieste, implicite ed esplicite, del cliente in termini di aspettative.

La mappatura dei processi aziendali deve essere eseguita a cura della Direzione o del suo rappresentante. Scopo dell'attività è la conoscenza analitica dei processi e delle interazioni, delle attività, della struttura territoriale e, non ultimo, il controllo del livello di scostamento dalla normativa cogente di settore che interessa la struttura turistica nel suo insieme.

Le operazioni appena descritte possono facilmente essere rappresentate utilizzando lo schema di seguito riportato:



## **6.2 Identificazione dei requisiti in ingresso - il cliente**

Alla conoscenza dell'organizzazione segue l'identificazione dei requisiti del cliente, impliciti ed espliciti. L'attività, di non facile realizzazione, deve prevedere una presa di coscienza ed un'analisi di quelle che sono le aspettative che il Cliente nutre nei confronti della struttura turistica in oggetto ed in generale del sistema turistico in cui è inserita e la successiva trasformazione di queste in requisiti per il sistema di gestione.

La fase in oggetto richiede particolare attenzione poiché una non corretta interpretazione delle attese genera una errata progettazione del sistema stesso e quindi la definizione di programmi di miglioramento e di metriche non rispondenti alle aspettative reali del Cliente, posto al centro dell'attenzione, trasformando il sistema di gestione da strumento di competitività ad elemento ostativo alla crescita dell'organizzazione.

Gli strumenti per acquisire i requisiti concernenti le aspettative del Cliente possono essere di molteplice natura; solitamente si preferisce utilizzare un questionario fornito all'arrivo del Cliente o in fase di prenotazione ed incrociare i dati all'arrivo con quelli alla partenza; altre volte, al fine di non oberare il Cliente di documentazione da compilare, ed al fine di incrementare l'efficacia dello strumento, si preferisce impostare in due parti il documento "questionario di soddisfazione del Cliente", da compilarsi al termine del soggiorno consentendo, in tal modo un immediato controllo della veridicità delle risposte.

Alla compilazione del questionario segue l'attività che presenta una elevata criticità, ovvero la trasformazione dei requisiti espressi in specifica tecnica di quanto offerto, che essendo solitamente un servizio, e quindi immateriale, diventa di non facile interpretazione e trasformazione.

Per sua definizione una specifica tecnica rappresenta l'insieme delle caratteristiche misurabili e quantificabili di un prodotto/servizio. Pertanto, nel caso delle attività ricettive o turistiche in generale, la stessa richiesta può assumere differenti interpretazioni e quindi differenti input per il sistema di gestione qualità.

È importante sottolineare che, a seguito della identificazione dei requisiti da parte del Cliente, sarà cura della Direzione revisionare la Politica aziendale della qualità e gli eventuali obiettivi di miglioramento sulla base delle richieste del cliente e delle priorità di intervento da assicurare per la soddisfazione delle stesse.

## **6.3 Identificazione delle attività critiche per l'attuazione del SQ**

L'identificazione della criticità delle aree è frutto del confronto fra quanto emerso dalle richieste del cliente e dall'analisi dei processi aziendali e quindi dell'organizzazione stessa. Solitamente risultano critiche le aree aziendali e le funzioni a diretto contatto con il cliente.

Questa attività, prevalentemente di sintesi, è finalizzata a verificare la rispondenza dell'organizzazione a quanto richiesto dal Cliente. Il prodotto del processo in esame è la identificazione delle aree che presentano una maggiore criticità per la soddisfazione del Cliente e quindi costituisce lo strumento che consente alla Direzione Aziendale la formulazione degli obiettivi di miglioramento ed i relativi programmi di gestione.

È importante sottolineare che le aree aziendali che presentano maggiori criticità saranno quelle aree oggetto oltre che di obiettivi specifici, anche di un maggior controllo periodico interno (audit).

## **6.4 Il rapporto contrattuale**

Nel caso di strutture ricettive il rapporto contrattuale può essere differente in funzione della struttura e del periodo dell'anno in cui viene previsto il soggiorno: in linea generale la prenotazione viene formalizzata a mezzo fax o e-mail, ma nei periodi di maggiore affluenza questa viene confermata anche tramite il versamento di una caparra confirmatoria che l'operatore si trattiene nel caso di mancata assegnazione del servizio. Per la quantificazione della caparra e delle modalità di restituzione si invita il lettore a consultare la normativa specifica a tutela del consumatore, in quanto oltre a quanto previsto dal codice civile e dalla legislazione nazionale, possono essere presenti normative specifiche promosse dagli Enti locali di controllo.

In termini puramente di sistema qualità il listino prezzi, approvato dagli Enti preposti (camera di commercio, APT, ... ecc.), costituisce l'elemento di partenza, obbligatoriamente presente in ogni struttura. Tale documento deve essere rinnovato periodicamente ed i prezzi comunicati alle autorità competenti.

La prenotazione a mezzo fax o posta elettronica e la successiva accettazione rappresentano il momento di riesame dell'ordine a cura degli addetti.

Il perfezionamento del contratto avviene sia in fase di arrivo che in fase di versamento del corrispettivo al termine del servizio.

Per quanto riguarda eventuali servizi accessori presenti nella struttura ricettiva le caratteristiche dei prodotti offerti sono riportate nei listini di libera consultazione.

Nello specifico si tratta di una tentata vendita del servizio offerto, il cui contratto si intende andato a buon fine nel momento in cui il cliente usufruisce di quanto descritto.

## **6.5 Definizione delle modalità di controllo**

Se un'area o un processo aziendale è critico, esso sarà oggetto di obiettivi e programmi di sviluppo per cui è necessario porre in essere opportune modalità di controllo e misurazione in modo da assicurare il rispetto di quanto previsto.

Ciascuna attività deve essere pianificata in primis in accordo a quella che è la normativa cogente, quindi in funzione degli obiettivi posti dalla Direzione. Tempi, attività, responsabilità e controlli sono gli elementi che compongono i processi e che devono necessariamente essere controllati e successivamente misurati.

I controlli dovranno essere mirati ad assicurare la conformità delle attività e dei processi a diretto contatto con il Cliente. A differenza delle altre tipologie di attività, nel settore turistico tutti i processi, compresi quelli di supporto, interagiscono con il Cliente e pertanto debbono essere tenute sotto controllo. Dalla ricezione, alle prenotazioni, all'addestramento del personale, fino alle attività di soluzione delle problematiche, sono tutti processi che senza opportuni controlli pianificati possono causare il non raggiungimento degli obiettivi o, peggio, la non soddisfazione del Cliente.

## **6.6 Identificazione delle metriche di processo**

In accordo a quanto previsto dalla normativa ISO di riferimento ed in generale dalle buone pratiche di gestione, è opportuno che ciascuna area o processo critico - così come identificato in precedenza - debba essere misurato attraverso idonei strumenti che siano in grado di restituire una lettura più veritiera ed esaustiva dello stato di perseguimento degli obiettivi.

Le attività turistiche in quanto servizi, e quindi immateriali, non si prestano facilmente a misurazioni specifiche, tuttavia le esperienze ad oggi acquisite e l'utilizzo di supporti informatici consentono, a seguito di una raccolta di dati elementari, la successiva elaborazione.

La raccolta dei dati deve riferirsi alla rilevazione dei parametri che la Direzione ritiene significativi per comprendere i processi primari, le attività di supporto ed i parametri gestionali specifici. La successiva elaborazione dei dati deve costituire lo strumento per misurare in maniera oggettiva e ripetibile nel tempo le performances e lo stato di perseguimento degli obiettivi in modo da costituire gli elementi in ingresso per il riesame della direzione riguardo la soddisfazione del Cliente e l'efficacia della gestione dell'attività economica e l'efficienza dei processi.

## 7 - LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Il monitoraggio della soddisfazione del cliente in questo particolare settore deve essere fatta sia in modo diretto, verificando il comportamento del turista in modo indiretto, sia analizzando tutta una serie di dati connessi al movimento turistico.

Gli strumenti per verificare direttamente la soddisfazione dei turisti potrebbero essere:

1. questionari: è uno strumento che va utilizzato con attenzione e per il quale si ritiene di suggerire:
  - un piccolo gadget per chi risponde subito se il questionario è lungo o complesso
  - predisporre questionari semplici mirati a specifici aspetti che si vogliono tenere sotto controllo
  - utilizzare campioni statistici per non avere numeri esorbitanti di questionari da esaminare
  - predisporre tecniche statistiche per gestire le informazioni.
2. Interviste
3. Metodi indiretti possono essere:
  - numero di reclami o suggerimenti dei turisti
  - “focus group” con i “tour operator” coinvolti
  - rapporti dei tour operator
  - segnalazioni delle agenzie viaggi
  - % di ritorno dei clienti fidealizzati
  - fidelizzazione clienti nuovi
  - informazioni raccolte dal personale di front-office
  - richieste particolari
4. esame del flusso turistico generale del territorio esaminato confrontato con
  - anni passati,
  - andamento del turismo nella regione e a livello nazionale,
  - grado di soddisfazione tra turisti nazionali e/o stranieri,
  - provenienza dalle aree geografiche quali Italia, paesi dell'Europa, USA, Giappone
5. esame del flusso turistico particolare (come sopra) focalizzato su qualche evento
6. “focus group” con i fornitori dei flussi turistici del territorio
7. segnalazione dei flussi turistici da parte dei fornitori (agenzie viaggio ecc.)
8. altro

## **8 - schede di sintesi e valutazione**

A conclusione della trattazione della gestione turistica in qualità, si propongono a titolo esemplificativo delle schede di sintesi che ciascuna parte interessata, pubblica amministrazione, operatore turistico o fruitore dei servizi turistici può compilare per verificare la soddisfazione delle richieste del cliente. Sicuri che quanto segue non può essere una elencazione esaustiva, ci auguriamo che possa costituire un metodo che ciascuna parte interessata può utilizzare per avviare il percorso verso il miglioramento continuo.

<b>Turismo del tempo libero</b>	Si	No	Note per il miglioramento
Sono presenti contenitori culturali per mostre e/o manifestazioni ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti associazioni che organizzano iniziative di promozione della cultura locale e/o iniziative di aggregazione ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti percorsi naturalistici per passeggiate svolgimento di attività sportivo-ricreative ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti strutture ludico-ricreative ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nel territorio si provvede ad organizzare almeno un evento promozionale delle tradizioni locali per stagione ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le attività commerciali sono aperte anche nei giorni festivi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
È presente un programma per lo sviluppo e la comunicazioni delle tradizioni locali ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Turismo vacanziero - attività balneari</b>	Si	No	Note per il miglioramento
Sono presenti marchi a tutela del consumatore dell'attività balneare e dei servizi erogati (es Bandiera Blu, goletta verde,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

etc) ?			
L'amministrazione esegue delle rilevazioni periodiche sulla salubrità delle acque di balneazione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
È presente un piano della comunicazione dei livelli di salubrità delle acque di balneazione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le spiagge sono lontane dai centri abitati o lontanti da scarichi in mare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gli accessi al mare sono facilmente individuabili ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti parcheggi in prossimità degli accessi al mare ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Esistono accessi al mare unicamente via mare ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti porti turistici o approdi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti accessi al mare anche per i disabili ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le spiagge libere/pubbliche sono dotate di bagnini e altri servizi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture balneari organizzate offrono attività ricreative per gli ospiti ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le attività ricreative avvengono in orari e/o spazi ben definiti assicurando il rispetto del riposo degli ospiti non interessati ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture ludico ricreative sono in prossimità delle spiagge ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Esiste un programma di sinergia fra le strutture ricreative presenti sul territorio ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture ricettive presenti rispondono alle necessità dei turisti ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I servizi (es: trattamento alberghiero) offerti dalle strutture rispondono alle esigenze dei clienti ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture ricettive operano in sinergia con il territorio o ne sono separate ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Turismo vacanziero - attività sciistica ed escursionistica</b>	Si	No	Note per il miglioramento
Sono presenti vie di grande comunicazione che attraversano l'area ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'ubicazione è in prossimità di un'area naturale protetta o di rilevante interesse naturalistico-paesaggistico ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti impianti per sporti invernali ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti itinerari sportivo-naturalistici da percorrere sia nel periodo estivo che in inverno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I percorsi naturalistici comprendono punti di sosta e aree ristoro attrezzate?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gli accessi ai percorsi ed agli impianti è opportunamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

segnalato e visibile ?			
Sono presenti parcheggi ed aree di sosta in prossimità degli accessi ai percorsi ed agli impianti ?			
Le strutture ricreative sono in prossimità dei centri abitati ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
È presente un programma ricreativo o storico-culturale rivolto ai turisti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture turistiche sono integrate al contesto sociale e territoriale in cui si inseriscono?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Turismo culturale</b>	Si	No	Note per il miglioramento
Il centro storico è adeguatamente valorizzato e reso fruibile ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti aree di sosta specifiche per i turisti ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le architetture del luogo sono adeguatamente rese fruibili e segnalate ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E' presente un programma periodico di manifestazioni culturali che comprenda tutte le forme di arte e comunicazione ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E' previsto un programma di comunicazione e sensibilizzazione locale ?			
Sono presenti spazi museali ed espositivi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gli orari di apertura sono rispondenti alle esigenze dei turisti ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture espositive/museali sono adeguatamente collegate fra di loro, consentendo l'utilizzo dei mezzi pubblici ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture espositive sono dotate degli spazi accessori in grado di aumentare i tempi di fruizione delle strutture stesse ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture dedicate alla cultura operano in maniera sinergica con il territorio di riferimento ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi sono strutture in grado di offrire una adeguata preparazione alla comunità ospitante e per formare opportune figure professionali ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Turismo del benessere e della salute</b>	Si	No	Note per il miglioramento
Il territorio ha caratteristiche terapeutiche tali da curare le patologie in essere ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture ricettive eseguono in loco i trattamenti richiesti ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'assistenza medica presente è adeguata dal punto di vista professionale ? Ed il servizio erogato assicura la presenza costante del medico nell'arco della giornata ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I servizi/ le cure offerte riguardano problematiche specifiche o il benessere della persona nella sua complessità ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La struttura è conosciuta a livello scientifico per particolari cure o tecniche ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture ricettive sono in grado di ospitare accompagnatori offrendo anche specifiche attività ricreative ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nelle vicinanze delle strutture sono presenti aree naturalistiche ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nelle vicinanze delle strutture ricettive sono presenti percorsi naturalistici ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Turismo religioso</b>	Si	No	Note per il miglioramento
L'area si presenta con facile accessibilità ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti spazi ed aree di sosta per gli autobus e per i veicoli privati ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono previsti e rispettati spazi per i disabili e portatori di handicap ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti strutture di prima accoglienza per i pellegrini ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il luogo di culto è adeguatamente dimensionato per accogliere il flusso di pellegrini ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti costantemente guide spirituali e personale specializzato per l'accoglienza dei pellegrini ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture ricettive e di ristoro sono adeguate alle esigenze dei pellegrini ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Turismo di affari</b>	Si	No	Note per il miglioramento
Le strutture sono di facile accessibilità utilizzando i mezzi di trasporto pubblici e/o privati ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
È presente una segnaletica stradale chiara e leggibile agli ingressi delle città ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture hanno a disposizione adeguate aree per il parcheggio ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture sono dotate delle più avanzate tecnologie di comunicazione e di connessioni ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture dispongono di personale adeguatamente formato ed in grado di risolvere le problematiche più frequenti ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture dispongono di spazi flessibili per riunioni e/o incontri ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture sono dotate di un elevato comfort ambientale e di adeguata illuminazione ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sono presenti servizi e/o attività a supporto dell'attività principale della struttura ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le strutture sono dotate di personale multilingue ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Turismo solidale</b>	Si	No	Note per il miglioramento
L'aiuto che si va ad offrire è realmente supportato da una analisi dei bisogni eseguita da esperti locali ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'aiuto che si va ad offrire è realmente supportato da una organizzazione locale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'aiuto che si va ad offrire è realmente richiesto ed accettato dalle autorità locali ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	