



## LA NEWSLETTER SUL SISTEMA TURISTICO DELL'OSPITALITÀ, SUI TREND E LE IDEE DEL FUTURO

In redazione: Alessandro Lepri, Stefano Bonini, Alberto Paterniani, Patrizia Poli (info@trademarkitalia.com)

### L'EVOLUZIONE DELLA SPESA TURISTICA DELLE REGIONI ITALIANE

La riforma del Titolo V della Costituzione che assegna le competenze turistiche alle Regioni e alle province autonome costa all'Italia cifre esagerate. E' urgente cambiarla, perché se è vero quello che dice la CGIA di Mestre, che ha fatto della statistica ufficiale il proprio mestiere, la spesa complessiva delle Regioni per il turismo è di **939 milioni e 600 mila euro**, dieci volte gli Stati Uniti e due volte la Spagna.

REGIONE	SPESA MEDIA ANNUALE
SICILIA	126,5 milioni con circa 14 milioni di turisti
VALLE D'AOSTA	50,2 milioni con circa 3,1 milioni di turisti
TRENTINO	91,0 milioni con circa 15,3 milioni di turisti
ALTO ADIGE	42,7 milioni con circa 28,5 milioni di turisti
FRIULI V.G.	77,5 milioni
CAMPANIA	76,9 milioni
TOSCANA	63,3 milioni con circa 42,2 milioni di turisti
EMILIA ROMAGNA	56,9 milioni con circa 38,2 milioni di turisti
VENETO	37,7 milioni
SARDEGNA	47,9 milioni
LOMBARDIA	46,9 milioni
PUGLIA	44,2 milioni con circa 13 milioni di turisti
PIEMONTE	37,3 milioni
LAZIO	33,6 milioni
CALABRIA	33,5 milioni
BASILICATA	17,6 milioni
LIGURIA	13,9 milioni
MARCHE	14,1 milioni
ABRUZZO	12,8 milioni
MOLISE	5,6 milioni
UMBRIA	5,2 milioni

Nel triennio 2009-2011, il 46,4% del budget nazionale complessivo, secondo la CGIA, lo spendono Sicilia, Sardegna, Friuli-Venezia Giulia, Valle d'Aosta, Trento e Bolzano (436,3 milioni all'anno), ovvero le parsimoniose amministrazioni a status speciale. Ovviamente gli assessori regionali dicono che non è vero!

### IL TURISMO, IL PETROLIO, L'IGNORANZA

2014, solita retorica: il turismo è il petrolio dell'Italia, vale circa il 10% del Pil. Una litania recitata da chi ancora non ha capito che tutta la dotazione d'arte, cultura, storia, natura e ambiente da sola è "improduttiva". Per sfruttarne i benefici e competere sul mercato globale di viaggi, vacanze e incontri internazionali occorre svilupparla e strutturarla con competenza e con un'adeguata industria dell'ospitalità. La competenza purtroppo non c'è, la sapienza nemmeno: si parla ancora di turismo italiano e mai di industria dell'ospitalità ... soprattutto a Roma! Il più formidabile dei settori economici italiani, quello a più alta intensità di manodopera, continuiamo a chiamarlo turismo, riducendone il significato economico, mutilandolo del pezzo più importante: il movimento dei viaggiatori d'affari.

Ancora non sappiamo se siamo al punto di svolta. C'è un nuovo ministro, resta una speranza: quella che politici, stakeholders e opinione pubblica capiscano e apprezzino l'importanza del settore turistico e arrivino a considerarlo un business competitivo, strategico, eccellente per uscire dalla crisi occupazionale. Continuano purtroppo a mancare le risorse

pubbliche per rianimare l'offerta ricettiva nazionale, per lo più rappresentata da piccole e scadenti strutture alberghiere a gestione familiare. Le ristrutturazioni alberghiere sono una delle più grandi opportunità imprenditoriali ed economiche che in questo momento l'Italia può offrire, ma non c'è governo che voglia occuparsi di questa modernizzazione e non c'è istituto di credito disposto a scommettere seriamente sul futuro dell'industria dell'ospitalità. Così mentre il resto del mondo investe, cresce e internazionalizza, l'Italia continua ad attendere e a trascurare i potenziali del nostro patrimonio di ospitalità!

### LE 12 LITANIE

1. Il turismo è il nostro petrolio
2. Ah il made in Italy ... meglio di noi nessuno!
3. Tutti ci amano e vorrebbero essere italiani
4. Nessuno al mondo possiede tante bellezze come noi
5. Siamo i primi al mondo per numero di siti patrimonio UNESCO
6. L'Expo porterà in Italia 20 milioni di visitatori ... anche a Rimini
7. I turisti cinesi preferiscono l'Italia e non vedono l'ora di venirci
8. Il mondo impazzisce per i prodotti alimentari italiani
9. La Spagna investe 400 milioni per la promozione, noi di meno
10. I dati ISTAT dicono che ...
11. I capitoli di spesa regionali per il turismo non bastano per promuovere i territori
12. I Paesi BRIC rappresentano il futuro per l'Italia: partiamo, il Brasile ci aspetta!

## OCCHI APERTI E TESTA ALTA

La stagione 2013 può sostanzialmente dirsi finita con dati controversi e "zoppicanti". I sondaggi indicano spunti positivi in luglio e agosto, negativi in maggio, giugno e settembre.

Dopo 5 anni di numeri in calo in tutte le destinazioni stagionali, gli operatori turistici della Penisola dovrebbero alzare la testa e guardarsi attorno. Attualmente sono confusi, ma c'è anche un intenso movimento di operatori che chiede

a. l'eliminazione del vincolo di destinazione alberghiera;

b. l'introduzione di una nuova tipologia alberghiera già presente negli Stati Uniti e in alcuni Paesi europei: gli aparthotel.

Noi, in attesa che la nebbia si diradi, suggeriamo di *guardare avanti* e di tornare ad ascoltare i clienti, di resistere alle lusinghe e non dipendere più dalle OTA, di "badare gli ospiti direttamente per fidelizzarli" anziché affidarsi alle "amicizie" virtuali dei social network.

Le energie che dedichiamo alla rete ci hanno fatto dimenticare che siamo un'industria dedicata agli ospiti e alla loro soddisfazione. Se smettessimo di impegnarci unicamente a rastrellare sul web clienti che non sanno riconoscere la buona ospitalità, andrebbe tutto meglio!



bergo scelto, quasi certamente avrebbero ottenuto qualcosa di meglio e di più conveniente.

Gli antropologi dicono che questo accade perché, non fidandosi degli albergatori, le famiglie europee li mettono sotto esame. Li studiano (ma anche l'albergatore studia il cliente) e lo fanno chiedendo un preventivo. Quando ricevono il preventivo vedono che più che un'offerta l'albergatore ha redatto un contratto con avvisi, avvertimenti, minacce, il contrario di quello che ci si aspetta. E' una prassi che accentua la loro sfiducia. La cosa grave è che ormai i turisti si sentono più tutelati da Trivago, TripAdvisor e Booking che dall'albergatore, perché se qualcosa non va nell'albergo, possono rivolgersi all'OTA e vendicarsi con le recensioni negative, mentre a lamentarsi con gli uffici IAT, si ottiene poco o nulla. La fiducia è dunque la chiave di tutta la partita.

Molti albergatori sostengono che non c'è da fidarsi degli ospiti potenziali e pretendono assurde garanzie. I clienti da parte loro non vogliono legarsi con date di arrivo e partenza che non sono sicuri di potere rispettare a lunga scadenza. Così si prenota sempre più "sottodata" per sfuggire alle condizioni capestro degli albergatori-notai, che in questo contesto non riescono più a programmare il loro lavoro e pagano commissioni da paura. Doppio danno ... a chi giova?

## ERRORI MANAGERIALI, UN SONDAGGIO TMI

Trademark Italia non fa altro che raccomandare, scrivere e divulgare il principio enunciato da Peter Drucker nel 1973: *mettere al primo posto la soddisfazione del cliente*. Questo indimenticabile principio, ieri condiviso, non fa più parte della missione delle aziende:

- il turismo nazionale si è sviluppato in quantità non in qualità;
  - nessuno controlla la qualità dell'offerta, le stelle, i siti "truffaldini";
  - l'attenzione verso l'ospite, che prenota sempre più attraverso le OTA, è diminuita;
  - gli albergatori sgomitano per nutrirsi non per soddisfare gli ospiti.
- La prosperità che ha baciato il settore

dal 1992 al 2007, l'avvento rivoluzionario di internet, l'arrivo sul fronte delle gestioni di una nuova generazione di manager, hanno favorito commercialmente anche le aziende più scassate. In sostanza i peggiori sono riusciti a vendere prodotti e servizi scadenti mettendoli in rete. Ora i turisti e i viaggiatori stanno accorgendosi che la rete, il web, i social network

- sono strumenti ideali per carpire la buona fede dei consumatori;
- consentono ai peggiori operatori di andare spesso in prima linea;
- favoriscono l'intermediazione passiva, quella delle OTA;
- sono cresciuti al punto da risultare essenziali e irrinunciabili;
- riescono a influenzare il giudizio dei viaggiatori e ad aggirare i valori del mercato reale.

Abbiamo realizzato un rapido sondaggio tra 830 manager, proprietari e gestori dei nostri Panel alberghieri (Italian Hotel Monitor, Osservatorio Turistico Nazionale, Panel Montagna Italiana) dal quale abbiamo ottenuto queste risposte:

- la customer satisfaction ... faccio del mio meglio, ma non la misuro (38%);
- il ritardo qualitativo è reale, oggi la mia priorità è vendere (22%);
- non posso fare a meno di concentrarmi sulla quantità (19%);
- l'insoddisfazione dei turisti e dei viaggiatori cresce per colpa dei prezzi e non per l'assenza di qualità (16%);
- altre risposte (5%).

Il sondaggio è un allarme per chi si occupa di ospitalità. Sembra che il cliente non sia affatto un benefattore dell'azienda ma uno dei tanti consumatori che viene da Internet. Non è un re al quale guardare con rispetto, ma un semplice componente della "massa consumatrice".

Ci sembra grave che un terzo dei manager interpellati condivida la necessità di migliorare i rapporti tra ospite e gestore, convinto però di farlo già.

### trademark italia

leader del turismo e dell'ospitalità  
è associata a:

AHMA, Cayuga Hospitality,  
Atme, Confindustria e Confcommercio

[www.trademarkitalia.com](http://www.trademarkitalia.com)  
[info@trademarkitalia.com](mailto:info@trademarkitalia.com)

tel. 0541.56111 - fax 0541.25350

## IL LUSSO ALBERGHIERO ITALIANO PARLA SEMPRE PIÙ STRANIERO

Nonostante le difficoltà economiche e finanziarie legate alla crisi, il settore alberghiero italiano d'eccellenza continua ad attrarre l'interesse degli investitori internazionali. Nel 3° trimestre del 2013 la quota di capitali stranieri coinvolti nelle transazioni alberghiere italiane si attesterà attorno al 60%. La forza del nostro mercato, secondo gli analisti, è data dal fatto che in Italia, al contrario di altri Paesi, non esiste un'unica location dominante (es. Parigi, Londra, Berlino...), ma diverse città e località appetibili (Roma, Firenze, Milano, Venezia, Torino). In Italia, acquisti e cessioni di assett riguardano soprattutto il segmento di ospitalità, *upper upscale* e *de luxe* (5 stelle e 5 stelle L); tra le più recenti segnaliamo:

- la vendita dell'Hotel Palace di Roma da parte del gruppo Boscolo alla compagnia britannica Millennium. Le 87 tra camere e suite sono state acquisite da M&C per una cifra vicina ai 66 milioni di euro;
- l'acquisizione dello storico Excelsior Gallia di Milano, situato a ridosso della Stazione Centrale, da parte di QIA (Qatar Investment Authority) per 134 milioni di dollari. L'hotel è ormai prossimo alla riapertura con 235 camere, di cui 45 suite, una suite presidenziale e una Royal Suite. Si dice che la gestione sarà a marchio Starwood;
- l'acquisto del complesso immobiliare dell'Isola San Clemente da parte del gruppo turco Permak per un valore vicino agli 80 milioni di euro. Cuore della transazione il San Clemente Palace Resort, hotel 5 stelle Lusso da 200 camere, per il quale il gruppo turco ha in programma una costosa ristrutturazione e il successivo affidamento della gestione ad un grande brand internazionale (al momento Four Seasons

QUESTA NEWSLETTER VIENE LETTA DA:

- Presidenti di Enti turistici
- Dirigenti ENIT
- Assessori Regionali, Provinciali, Comunali
- Dirigenti di Amministrazioni Pubbliche
- Consorzi, cooperative, gruppi che hanno rapporti con il turismo e l'ospitalità
- Albergatori, ristoratori, gestori di parchi
- Catene alberghiere, società di gestione, fornitori di arredi alberghieri

... OLTRE 4.000 INDIRIZZI DI GRANDE INTERESSE

sembra il prescelto);

- il passaggio di mano dell'Hotel Eden di Roma, ceduto da Starwood al gruppo Dorchester (di proprietà del sultano del Brunei) per una cifra vicina ai 105 milioni di euro (oltre 860 mila euro a camera). L'Hotel Eden diventa così il secondo albergo italiano del gruppo Dorchester dopo il Principe di Savoia di Milano;
- l'acquisizione del Palazzo della Gherardesca a Firenze da parte dell'emiro del Qatar, Hamad bin Khalifa Al-Thani. Il Palazzo, ceduto dalla famiglia Fratini per una cifra vicina ai 150 milioni di euro, ospita dal 2008 il Four Seasons, 21mila metri quadrati occupati da 117 camere e suite più piscina e centro benessere.

## MEGLIO AVERE CINQUE STELLE O CINQUE PALLINI?

Due domande ingenui: ovunque sia il vostro hotel, è più importante essere numero uno su TripAdvisor o avere 5 stelle? E poi, si prendono più clienti con una buona recensione o con le stelle? Cosa costa di più, una stella o una recensione? A ben guardare costa meno ottenere una stella in più (spesso basta uno sgabello nel bagno e un menu da trattoria) che una buona recensione. Per rimediare all'insoddisfazione di un ospite che sa scrivere, di solito bisogna dargli comfort e servizi, perché solo un ospite molto soddisfatto scrive una recensione positiva. Mediamente infatti una soddisfazione moderata non produce recensioni. E allora? Allora costa molto, moltissimo, rendere felici gli ospiti al punto da dedicare tempo alla recensione e a promuovere il tuo albergo. Ecco perché molti albergatori ritengono conveniente comprare finte recensioni a pagamento.

## VALORE, GENEROSITÀ, RISPETTO

Quando manca la fiducia verso il cliente, il rapporto si interrompe e l'ospite si rivolge alle OTA. Cosa bisogna fare allora per essere onesti e avere ospiti molto felici? E' fondamentale offrire valore, generosità e rispetto. **Valore** significa un receptionist con una divisa fresca e ordinata, una camera con qualcosa di inatteso (ad esempio un televisore da 37" o il fri-

go-bar gratuito e il free wi-fi) a un prezzo compatibile con il comfort e il servizio. **Generosità** significa non addebitare certi extra antipatici come l'uso di Internet, la tassa di soggiorno e la prima bottiglia di acqua minerale. E' un segno di generosità non sovraccaricare i costi del minibar e non sospettare preventivamente l'ospite per il possibile furto dell'accappatoio. **Rispetto** significa fare grande attenzione alle esigenze dei viaggiatori, capirne le aspettative, in sostanza mettersi nei panni dell'ospite. Per mettersi nei panni dell'ospite ci vuole la vocazione tipica del receptionist o del cameriere innamorato del suo lavoro. La simpatia non basta, ci vuole l'empatia. E se l'ospite percepisse l'empatia, il valore, la generosità e il rispetto, addio OTA. Se gli albergatori diventassero empatici, gentili e rispettosi il marketing trionfarebbe e i turisti prenoterebbero direttamente!

## UN ALTRO STRUMENTO DI VERIFICA: TRUSTYOU

La missione di TrustYou è quella di influenzare positivamente le decisioni degli altri viaggiatori. Le opinioni degli ospiti possono fare male, ma talvolta aiutano a fare buone scelte. Per mettere in fila le opinioni serve dunque qualcuno che sia esperto e che abbia fatto esperienze nel mondo dell'ospitalità. TrustYou è una società di gestione specializzata nel settore dell'ospitalità che aggrega tutte le recensioni online e le aggiorna, facendo in modo di fornire agli albergatori una specie di cruscotto così da aiutarli a capire ciò che viene detto su di loro online e se è il caso di intervenire per salvare la reputazione. TrustYou analizza le opinioni dei viaggiatori, su oltre 200 fonti tra siti specializzati, forum, blog, social media come Facebook e Twitter, e ne ricava un quadro complessivo, riconosciuto e riconoscibile, che l'albergatore può utilizzare per vincere la sfida delle recensioni false e dei giudizi faziosi e tendenziosi.

### OFFERTA DI LAVORO:

Prestigioso Hotel-Resort Trentino assume (tempo indeterminato+benefit)  
capo ricevimento-lobby manager-assistente direttore generale  
Condizione essenziale: ottima conoscenza della lingua tedesca  
Contatti riservati: dott. Bonini, 335.6139208



## ITALIAN HOTEL MONITOR, CONSUNTIVO 2013

Il bilancio annuale 2013 (gennaio-dicembre) delle 46 città capoluogo monitorate da Italian Hotel Monitor sembra leggermente migliore di quello dello scorso anno, a fronte di prezzi medi in lieve contrazione. Emergono evidenti flessioni e sorprendenti incrementi, con due città che si elevano su tutte le altre:

Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Dic 2013	Gen-Dic 2012	Var 13/12	Gen-Dic 2013	Gen-Dic 2012	Var 13/12
- AOSTA	50,5	51,9	-1,4	86,93	87,71	-0,9%
+ TORINO	60,6	58,4	2,2	107,02	104,95	2,0%
+ GENOVA	63,6	59,1	4,5	96,35	96,50	-0,2%
+ MILANO	66,9	66,5	0,4	125,97	131,48	-4,2%
+ COMO	59,5	58,5	1,0	109,58	109,43	0,1%
+ BRESCIA	45,4	45,2	0,2	86,76	89,15	-2,7%
- BERGAMO	61,9	62,6	-0,7	90,57	94,56	-4,2%
- PARMA	56,2	57,7	-1,5	91,07	94,91	-4,0%
- REGGIO EMILIA	49,3	51,1	-1,8	86,16	88,50	-2,6%
- MODENA	50,6	51,9	-1,3	87,59	90,30	-3,0%
- TRENTO	56,7	57,9	-1,2	90,05	92,61	-2,8%
+ BOLZANO	60,1	59,9	0,2	89,90	91,53	-1,8%
+ VENEZIA	67,4	66,9	0,5	145,09	145,79	-0,5%
- VERONA	58,9	59,5	-0,6	97,82	99,71	-1,9%
+ VICENZA	51,1	50,3	0,8	86,62	87,05	-0,5%
+ PADOVA	58,2	56,3	1,9	83,25	85,52	-2,7%
- TREVISO	56,0	56,4	-0,4	84,05	85,78	-2,0%
+ UDINE	53,5	53,4	0,1	88,27	89,09	-0,9%
+ TRIESTE	60,2	60,2	0,0	93,04	94,85	-1,9%
- FERRARA	48,8	49,7	-0,9	91,51	94,52	-3,2%
+ BOLOGNA	56,4	54,5	1,9	96,56	99,23	-2,7%
- RAVENNA	62,3	62,4	-0,1	87,64	90,70	-4,4%
- RIMINI	62,5	63,7	-1,2	90,17	93,65	-3,7%
+ REP. SAN MARINO	57,3	57,8	-0,5	65,14	68,92	-5,5%
+ FIRENZE	74,5	70,8	3,7	124,37	121,34	2,5%
- PISA	61,8	62,7	-0,9	88,50	91,75	-3,5%
+ SIENA	65,3	64,3	1,0	96,73	97,65	-0,9%
+ ANCONA	59,4	57,9	1,5	85,70	89,16	-3,9%
- PESARO	59,6	61,8	-2,2	83,77	88,27	-5,1%
- PERUGIA	47,9	48,3	-0,4	87,70	90,48	-3,1%
+ ROMA	69,8	68,5	1,3	117,18	118,51	-1,1%
- VITERBO	48,5	49,8	-1,3	85,06	86,52	-1,7%
- LATINA	47,2	48,4	-1,2	85,29	86,39	-1,3%
- RIETI	49,2	49,6	-0,4	83,16	85,14	-2,3%
- PESCARA	52,6	53,7	-1,1	90,34	91,52	-1,3%
- NAPOLI	61,4	62,0	-0,6	99,94	103,81	-3,7%
- BARI	56,2	57,8	-1,6	90,97	93,98	-3,2%
+ FOGGIA	44,0	43,9	0,1	84,45	84,90	-0,5%
- TARANTO	53,0	54,9	-1,9	81,94	82,96	-1,2%
- POTENZA	44,0	45,2	-1,2	79,88	78,73	1,5%
- REGGIO CALABRIA	48,0	51,2	-3,2	84,61	83,97	0,8%
- PALERMO	56,6	57,5	-0,9	92,73	96,73	-4,1%
- MESSINA	51,6	53,6	-2,0	84,39	84,30	0,1%
+ CATANIA	59,3	57,9	1,4	89,77	93,74	-4,2%
- CAGLIARI	56,6	57,0	-0,4	91,38	95,19	-4,0%
- SASSARI	53,8	54,1	-0,3	86,78	87,69	-1,0%
+ TOTALE ITALIA	64,2	63,4	0,8	110,04	111,98	-1,7%

(69,8%) e Venezia (67,4%), entrambe in crescita rispetto al 2012. Prezzo medio a quota 110,04 euro su base nazionale, con Venezia con oltre 145 euro (-0,5% rispetto al 2012) che si conferma la città più "cara" davanti a Milano (125,97 euro) e Firenze (124,37 euro).

Gli hotel 5 stelle e 5 stelle L mantengono la posizione con +0,7 punti di occupazione camere e il medesimo livello delle tariffe; la fascia *Upscale* (4 stelle) è più altaleante con +0,8 punti di occupazione camere ma a fronte di una flessione dei prezzi pari al -1,7%; le strutture *Midscale* (3 stelle) sono in marcata difficoltà con l'occupazione in calo di 0,6 punti e i prezzi in discesa di ben 3 punti percentuali.

Le prospettive per il 2014 sono orientate verso un mantenimento della performance e una minore remuneratività aziendale (lo prevedono 7 albergatori su 10).

## OTTIMIZZARE LA PERFORMANCE DELLE TELEFONATE

In hotel oggi si tende spesso ad ampliare quanto più possibile l'accesso ai canali di distribuzione online, ma una mole considerevole di prenotazioni giunge ancora dalle chiamate dirette al telefono.

Certo, sono sicuramente diminuite negli anni, ma rappresentano ancora una quota importante dei contatti, delle richieste e delle prenotazioni, soprattutto per un albergo di vacanza stagionale.

Migliorare l'efficienza delle transazioni telefoniche può quindi condurre facilmente ad avere più business a costi inferiori. Torino con un +2,2 di R.O. e un +2% di prezzo medio. "Tengono" le città leader, in difficoltà le città "minori". Solo 14 città superano la soglia "psicologica" del 60% di occupazione camere, sinonimo di "solidità gestionale".

Sopra quota 70%, anche quest'anno, solo la città di Firenze. In termini di occupazione camere dopo Firenze (74,5%), salgono sul podio Roma

Ma cosa si può fare per raggiungere tale traguardo? Occorre monitorare il numero delle chiamate ricevute, quelle a cui è stata data risposta e la quantità delle prenotazioni effettuate. Il rapporto tra queste ultime e le telefonate totali è un indicatore importante. Se si confronta tale valore con i ricavi generati, con il numero di notti e la tipologia di camere vendute, nonché con i segmenti di clientela da cui si è stati contattati, si possono ottenere informazioni utili per migliorare la performance.

Ma ci sono anche altri dati statistici da non sottovalutare: il numero delle chiamate perse, i tempi medi di risposta, la lunghezza delle telefonate. Consigliamo caldamente di registrare i motivi per cui i potenziali clienti decidono di non prenotare: il tono della vostra risposta, la mancanza di tariffe corporate, la volontà di cercare altrove prezzi migliori, i troppi vincoli, la mancanza di disponibilità, etc..

Tutto questo potete "fingere" di saperlo già, bisogna però avere il coraggio di ammettere che la vostra reception chiede a chi telefona una formale mail di richiesta per avere qualcosa di scritto. In sostanza chi non cura il telefono o lo consegna a persone demotivate senza istruzioni di marketing perde denaro. Per come sarà il 2014, conviene tornare a presidiare e a gestire il telefono con competenza e passione, perché "la voce dell'ospite" continua a rappresentare un fondamentale strumento di conquista, di promozione e di vendita del proprio albergo.



**VALORI IMMOBILIARI, HOTEL E BAD COMPANY: IL CASO SPAGNOLO SI RIPETERÀ ANCHE IN ITALIA?**

Dal 2008, le banche spagnole sono diventate le padrone assolute del sistema immobiliare, ovviamente anche di un migliaio di alberghi che non producevano reddito o ne producevano troppo poco. Il movimento turistico spagnolo è per il 70% stagionale, altamente intermediato, a basso valore aggiunto, più o meno come quello italiano che si salva per l'elevata elusione contributiva e fiscale.

Le banche spagnole hanno trasformato i prestiti degli hotel, chiamiamoli "non-performing", archiviandoli in *bad company* con valori ridicoli, emblematici di prestiti difficilmente restituibili. La torta è interessante per i fondi di investimento americani e i venture capital di tutto il mondo che stanno facendo acquisizioni e comprando il controllo delle società immobiliari appartenute alle banche spagnole senza sapere bene cosa farci.

Agli italiani "imparati" che usano la Spagna come esempio da seguire, Barcellona come "modus operandi", le Canarie come caso da imitare e la Turchia come modello per lo sviluppo del turismo italiano, lanciamo un assist per il 2014. Per salvare un'economia dell'ospitalità datata come la nostra che non è ancora sotto la lente "buona" degli investitori internazionali per l'eccesso di grovigli legislativi, la corruzione, le tasse sul lavoro, sul reddito e sull'ospitalità, bisogna avere un'idea scientifica del valore di una camera d'albergo a tre, quattro e cinque stelle per riuscire a mettere sul mercato gli hotel dei quali è difficile stabilire il patrimonio netto, il valore commerciale, ovvero la valutazione "a reddito".

Ai fondi d'investimento che pretendono una rendita del 9% netto dai propri investimenti bisogna dire che gli alberghi in

locazione, salvo rarissime eccezioni, possono dare al massimo il 5% del loro valore aggiornato al 2013.

Aspettiamo il 2015. Con l'arrivo dell'Expo si potrebbero chiarire molte pretese e magari scoprire i valori reali dell'industria dell'ospitalità italiana. Certificarli con tanto di rating dovrebbe diventare un obbligo!

**L'ECONOMIA TURISTICA NEL 2014**

1° Sarà un periodo impegnativo anche per l'albergatore lungimirante: alla fine otterrà gli stessi margini operativi del 2013, ma sul totale dei ricavi pagherà più tasse, pagherà più commissioni alle OTA, pagherà più contributi sociali. Poche le alternative. Per superare la crisi si deve personalizzare il servizio per sfuggire all'omologazione, bisogna fare tutto il possibile affinché gli ospiti parlino con voi, non con le OTA, e decidano di essere ospiti leali.

2° Continuerà la situazione negativa per gli incontri d'affari e il movimento congressuale. E non andrà meglio per i piccoli meeting. La flessione iniziata nel 2009 secondo gli indicatori nazionali segna meno 30%. Nel 2014 si aggraveranno i problemi di gestione dei palazzi dei congressi italiani che, con le loro pretese di budget, ostacolano persino gli organizzatori di meeting.

3° I tour operator rimarranno la fonte principale del movimento turistico leisure: organizzano voli turistici, gruppi e packaging, gestiscono migliaia di agenzie viaggi e restano l'unica risorsa per gli alberghi stagionali che intendono lavorare con la clientela straniera.

4° Il turismo italiano dovrebbe cambiare grazie all'Expo 2015. Ci serve un'iniezione di ottimismo, non una bruciante delusione. Le città che fanno previsioni gloriose sull'Expo sono troppe. Gli organizzatori parlano di 20 milioni di visitatori che non significa affatto 20 milioni di ingressi all'esposizione.

5° L'invecchiamento degli alberghi è inarrestabile: su 33mila hotel circa 15.000 hanno superato il mezzo secolo di vita; circa 12.000 hanno più di 30 anni di età. Ne restano 6.000 costruiti negli ultimi 15 anni, ma risentono dell'arrivo sul mercato di hotel nuovissimi, di altissimo livello, che divulgano anche in Italia gli standard di ospitalità internazionale.

6° Il 2014 segnerà la fine di numerosi trend. Una serie di "passi indietro" e fallimenti inciderà sui consumi. Diminuirà l'interesse per quello che appare "trendy" e aumenterà la domanda di prodotti tradizionali e servizi collaudati che appartengono alla nostra storia.

**GLI OVER 50 ... IL FUTURO DEL TURISMO**

Entro il 2015, il 60% del benessere mondiale e il 40% del totale dei consumi saranno appannaggio degli ultra cinquantenni che, per la prima volta nella storia, sono il gruppo anagrafico che cresce più velocemente al mondo. Chiunque operi nell'industria dell'ospitalità dovrebbe cominciare ad occuparsi più da vicino di questo segmento della domanda che, grazie alle maggiori disponibilità economiche e alla disponibilità di tempo, fa vacanze più lunghe di quelle dei turisti più giovani.

Secondo una recente ricerca commissionata dal gruppo InterContinental all'istituto Human Highway, negli ultimi due anni il 23,5% degli over 50 italiani (oltre 5 milioni di persone) ha trascorso in albergo le proprie vacanze, con una spesa media per notte attorno ai 78 euro. Ma c'è anche un 21% di ultra cinquantenni che dichiara di spendere ben più di 100 euro a notte per i propri soggiorni in albergo, che rimane la soluzione di alloggio privilegiata dalla clientela abbiente over 50. Dall'indagine emerge che gli over 50 italiani preferiscono le mete italiane: in testa le città d'arte seguite dalle località balneari e dalla montagna. In hotel giudicano fondamentale la pulizia della camera (86,1%) così come una colazione ricca e completa (59%). Cortesia e disponibilità dello staff insieme alla silenziosità della camera sono gli altri elementi determinanti per la scelta di un hotel. Interessante, infine, sottolineare che il 63% degli over 50 seleziona solo hotel con un ristorante di qualità all'interno.



tutto Human Highway, negli ultimi due anni il 23,5% degli over 50 italiani (oltre 5 milioni di persone) ha trascorso in albergo le proprie vacanze, con una spesa media per notte attorno ai 78 euro. Ma c'è anche un 21% di ultra cinquantenni che dichiara di spendere ben più di 100 euro a notte per i propri soggiorni in albergo, che rimane la soluzione di alloggio privilegiata dalla clientela abbiente over 50. Dall'indagine emerge che gli over 50 italiani preferiscono le mete italiane: in testa le città d'arte seguite dalle località balneari e dalla montagna. In hotel giudicano fondamentale la pulizia della camera (86,1%) così come una colazione ricca e completa (59%). Cortesia e disponibilità dello staff insieme alla silenziosità della camera sono gli altri elementi determinanti per la scelta di un hotel. Interessante, infine, sottolineare che il 63% degli over 50 seleziona solo hotel con un ristorante di qualità all'interno.

canze, con una spesa media per notte attorno ai 78 euro. Ma c'è anche un 21% di ultra cinquantenni che dichiara di spendere ben più di 100 euro a notte per i propri soggiorni in albergo, che rimane la soluzione di alloggio privilegiata dalla clientela abbiente over 50. Dall'indagine emerge che gli over 50 italiani preferiscono le mete italiane: in testa le città d'arte seguite dalle località balneari e dalla montagna. In hotel giudicano fondamentale la pulizia della camera (86,1%) così come una colazione ricca e completa (59%). Cortesia e disponibilità dello staff insieme alla silenziosità della camera sono gli altri elementi determinanti per la scelta di un hotel. Interessante, infine, sottolineare che il 63% degli over 50 seleziona solo hotel con un ristorante di qualità all'interno.

**trademark italia**

Corso d'Augusto, 97 - 47921 Rimini  
tel. 0541.56111 - fax 0541.25350

**Trademark Italia**  
è il riferimento per il Sud Europa di Cayuga Hospitality Advisors, il network che associa i più famosi progettisti del mondo di alberghi, centri benessere, SPA, ristoranti, parchi divertimento e casinò.  
Per informazioni:  
<http://www.cayugahospitality.com/directory.htm>

## VOLARE LOW COST CONVIENE ... TANTO PAGA PANTALONE

Si chiamano "contratti di incentivazione". Sotto questo nome vanno tutti i benefici e le agevolazioni di cui usufruiscono buona parte delle compagnie aeree low cost (Ryanair in particolare) per portare passeggeri in questa o quella destinazione. Oggetto di un'indagine anche da parte della Commissione europea che ipotizza aiuti indebiti, questi benefici rappresentano una sorta di investimento a fondo perduto che le Pubbliche Amministrazioni e le Camere di Commercio locali fanno per la promozione turistica del territorio. Chi vola a basso prezzo in sostanza lo fa a spese dello Stato, delle Province e dei Comuni ... dunque dei contribuenti tutti. Incredibile! Solo pochi viaggiatori d'altra parte, salendo su uno di questi voli da 9,90 euro, si chiedono come facciano le compagnie low cost a "starci dentro" e pagare il personale di volo, i piloti, il carburante e il leasing dell'aeromobile. La simpatia per le compagnie aeree che portano milioni di passeggeri in giro per l'Europa "quasi gratis" è altissima, non è affatto importante per gli utenti conoscere le ragioni di quel grandioso vantaggio. Chi pensa che il minor costo dei voli e la convenienza si ottengano riducendo i servizi e azzerando i dettagli, forse può essere interessato a considerare questi aspetti relativi, in particolare, a Ryanair:

1. per essere puntuali e non perdere tempo le compagnie low cost scelgono aeroporti secondari poco congestionati, meglio se in difficoltà e da rilanciare. Costano meno come spese di handling e vi si può atterrare con facilità anche nelle "ore di punta";
2. caricando e scaricando i passeggeri più in fretta, facendo soste più brevi sulle piste Ryanair paga tasse di atterraggio più basse (o gratuite) e sfrutta al massimo gli aeromobili lasciandoli pochissimo fermi;
3. i piloti costano meno perché la flotta è standardizzata. Gli aerei sono praticamente tutti uguali (Ryanair ha tutti Boeing 737-800), si fa presto dunque a formare il personale che può cambiare velivolo senza difficoltà (investimenti ridotti in formazione, sicurezza e aggiornamento);
4. aerei uguali significano costi di manutenzione ridotti e semplificati;

5. la vendita dei biglietti avviene ancora unicamente on-line (solo da poche settimane si sta parlando di farli vendere anche alle agenzie di viaggio) e non esistono programmi fedeltà;

6. check-in online (meno personale, meno attrezzature, meno perdite di tempo tra i banchi del check-in);

7. servizi a bordo inesistenti. Cibo e bevande sono solo a pagamento e i prezzi non sono popolari, non esiste neppure l'in-flight entertainment audio-video;

8. supplementi bagagli da paura. I supplementi sono dei deterrenti per evitare peso (minor consumo di carburante) e perdite di tempo nel caricamento dell'aeromobile (meno bagaglio pesante significa carica caricamento più veloce, uscite rapide dal velivolo e soste più brevi);

9. niente pontili d'attracco (jet-ways) e collegamenti meccanici. I passeggeri sbarcano scendendo a terra dalle scalette dell'aereo (no costi aggiuntivi aeroportuali ... e se piove ci si bagna);

10. il personale non è specializzato, fa più lavori. Hostess e stewards si occupano anche di pulizie e controllo dei biglietti;

11. le compagnie low cost di solito acquistano il carburante in anticipo, quando è più conveniente e a bordo caricano solo il quantitativo sufficiente per ridurre il peso del velivolo e quindi i consumi;

12. pagando un biglietto pochi euro il passeggero non è esigente. Quando il passeggero accetta di essere al "discount" la compagnia può tagliare spazi, comodità, servizi e perdite di tempo;

13. i voli low cost non hanno coincidenze con altri voli e questo consente la massima flessibilità degli orari (soprattutto nei ritardi) e notevoli risparmi di tempo;

14. ultimo punto, ma non meno importante: se gli aerei stanno a terra meno tempo l'aeromobile può stare in aria il 20% in più.


Sono le 14 ragioni per cui si vola "quasi gratis"!

Se gli enti pubblici smettessero di sovvenzionare le compagnie low cost. In breve tempo si tornerebbe a volare con modalità normali, la concorrenza rinascerrebbe e noi "a bordo" rivedremmo il servizio e forse persino i copri-poggiatesta.

Qualche giorno fa girava su Facebook una storiella carina su Michael O'Leary, l'amministratore delegato di Ryanair. Che ar-

riva in un hotel di Dublino, va al bar e chiede una pinta di Guinness alla spina. Il barman annuisce e gli dice: "Fa un euro, signore". O'Leary sorpreso risponde "E' davvero economica!" e paga il suo euro. Il barman, compiaciuto, dice: "Sa com'è! Cerchiamo di rimanere al passo con la concorrenza. Siamo la birreria più economica di Irlanda". "Complimenti", risponde O'Leary. A quel punto il barista lo guarda e nota: "Signore, vedo però che non avete il bicchiere. Probabilmente le serve uno dei nostri. Fanno tre euro". O'Leary scuote la testa, ma paga. Prende la sua birra e fa per andare a sedersi, quando il barista gli dice: "Scusi ... per sedersi fanno due euro di extra. Se lo avesse prenotato online, sarebbe stato solo un euro".

## FOUR SEASONS, COME FARE A MENO DELLE OTA

Four Seasons è la prima catena alberghiera de luxe del mondo e conta su una clientela leisure in arrivo da tutto il mondo, con un servizio e un design pensati per accogliere queste diverse culture. Le regole che consentono a un Four Seasons  sul mercato sono un grande general manager e uno staff in grado di assicurare un eccellente servizio. Bene, ma come si riempie un Four Seasons che costa mediamente nel mondo 400 euro a notte? Partendo dal presupposto che le concessioni che Four Seasons fa alle OTA sono molto limitate (in termini di allotment), è evidente il grande investimento che la catena ha fatto negli ultimi anni sul proprio sito, sul proprio booking engine e sui principali social media mondiali (Weibo compreso) per avere più prenotazioni dirette possibili, per fidelizzare al massimo i clienti e fare in modo che si inneschi un passaparola virtuoso capace di generare clienti diretti e non intermediati. Il grosso delle prenotazioni Four Seasons è infatti gestito dalla sede centrale con ciascun albergo che garantisce un'accoglienza unica ed eccezionale a chi prenota direttamente ... con "coccole", attenzioni e servizi assolutamente speciali!



**FACCIO IL CAMERIERE E MI PIACE**

"Sono un cameriere e mi piace il mio lavoro. E no, non sono stupido". L'ha detto recentemente un cameriere inglese, soddisfatto del suo lavoro e deciso a sfatare una serie di luoghi comuni.

"Il mio nome è Paul e ho una confessione da fare: sono un cameriere e mi diverto. Il lato servile del lavoro porta molti a pensare che devo essere mentalmente deficiente. Io credo invece che ogni attività legata all'ospitalità e al servizio abbia bisogno di qualche aiuto". In Gran Bretagna hanno addirittura celebrato su iniziativa di Fred Sirieix, direttore del Galvin at Windows (noto ristorante stellato dell'Hilton Park Lane di Londra), la Giornata Nazionale del Cameriere allo scopo di far comprendere che è una carriera professionale a tutti gli effetti ... anche migliore di tante altre.

Quella che molti giornalisti chiamano "età dell'oro dei ristoranti" altro infatti non è che l'età d'oro dei cuochi, ormai assurti a vere e proprie rockstar. Per i camerieri invece non va così bene: i riflettori su di loro sono spenti, niente fama nè soldi. Anzi, quando un cameriere arriva a un tavolo e chiede se qualcuno ha delle domande sul menu, la maggior parte degli ospiti si guarda attorno facendo scendere un lungo silenzio. Nessuno è disposto ad ammettere che non sa cosa vuole mangiare perché non conosce i piatti presenti sul menu. Ma non tutto è perduto, perché ci sono alcuni ristoratori che sanno valutare l'importanza del loro personale e lo apprezzano. Michel Roux Jr., ristoratore pluri-stellato, ha recentemente affermato che "se si va in un ristorante dove il cibo è eccellente, ma il servizio è terribile, difficilmente si tornerà in quel locale. Se

*invece in un locale il cibo è mediocre ma il servizio è fantastico, si tornerà ancora e ancora".*

**IL DIFFICILE RAPPORTO TRA L'ITALIA E LE GRANDI CATENE ALBERGHIERE**

Sembrerebbe un discorso trito e ritrito e invece è di grande attualità. L'Italia, il Paese del turismo, delle vacanze, dell'ospitalità, non ha un'insegna di riferimento, non esprime un brand alberghiero in grado di competere con i grandi marchi internazionali. Ma soprattutto in Italia anche i grandi brand internazionali non riescono a penetrare come altrove. Il principale ostacolo all'espansione è sempre stata l'artigianalità dell'impresa alberghiera italiana, le gestioni familiari, individuali e indipendenti, specchio di un'aspirazione tutta italiana di sentirsi sempre unici, speciali e irripetibili. Questa situazione ha fortemente condizionato lo sviluppo del settore alberghiero italiano che non ha compagnie alberghiere di livello internazionale e vede un'esigua presenza di catene: solo il 6% circa delle oltre 33mila strutture alberghiere attive nella Penisola sono legate ad una catena, nazionale o internazionale che sia. Sembra impossibile che un territorio ricoperto di alberghi, pensioni e agriturismo non sia stato in grado di produrre una grande organizzazione alberghiera. Eppure negli anni ci abbiamo provato: Ciga, Jolly Hotels, i Motel Agip sono state tre grandi storie imprenditoriali italiane purtroppo tutte, seppure per motivi diversi, finite male.

Così oggi, le maggiori catene italiane (Boscolo, Atahotels e Starhotels) superano appena i 20 alberghi ciascuna.

**UN DIFETTO DEGLI UOMINI: HANNO FAME**

Dedichiamo un sacco di tempo a discutere sulla necessità di avere una piscina, una SPA, un centro fitness, ma per migliorare la performance di un albergo quello che serve di più, la priorità, è un ristorante che serva dell'ottimo cibo. Ma cosa intendiamo per ottimo cibo? Per chi arriva in Italia questi sono i piatti che i turisti si aspettano:

1. un antipasto generoso di salumi italiani, con bruschette appena tostate e ovviamente del vino. In Italia di regola si

impone il coperto, quindi con l'antipasto non devono mancare pane, grissini, focacce e forse un prodotto dietetico, con meno calorie (almeno in apparenza);

2. non deve mai mancare la pasta. Oltre alla pasta la clientela internazionale si aspetta un'opzione a base di patate: gli gnocchi, ad esempio, con quale sugo poco importa, purché ci sia del Parmigiano Reggiano grattugiato da spargere sopra. Meglio avere in menu anche una pasta gratinata (lasagne) pronta da servire nei momenti di sovraccarico. E per essere internazionali meglio avere in menu (ogni sera) una zuppa "del giorno" calda;

3. se i clienti d'albergo italiani e stranieri hanno scelto l'antipasto e la pasta, poi non prendono piatti calorici che tra l'altro 7 ristoranti su 10 servono senza contorni (ordinati e pagati a parte). Fa eccezione il pesce (alla griglia, al forno o fritto). Variabile da considerare: gli amanti della pizza, sul cui prezzo si possono fare proficue manovre ed essere felici;

4. il caffè espresso ma anche il cappuccino. Sono un mito italiano, un orgoglio nazionale ... qualcosa a cui anche gli ospiti stranieri non rinunciano mai. E' il caso di migliorare ancora questo servizio;

5. una lista di vini con ottime bottiglie regionali per un'autentica esperienza locale. Acque minerali di marca per comunicare l'onestà del ristorante. Disporre di tutte le bibite tradizionali e ora anche ... di una selezione di birre artigianali;

6. camerieri parlanti che presentino un menu vivace con specialità del giorno raccontate a voce per valorizzare prodotti, cotture, materie prime, piatti preferiti dallo chef e ... piatti preferiti dai clienti.

**trademark italia**

COMPRAVENDITE E LOCAZIONI DI HOTEL  
DISPONIBILI SUL MERCATO

CATEGORIA	CAMERE	AREA
4 stelle	78	Firenze
4 stelle	62	Milano
4 stelle	57	Milano
Asset di 4 alberghi a 4 stelle	206	Firenze
Asset di 3 alberghi a 3 e 4 stelle	220	Firenze
4 stelle	110	Rimini
4 stelle	70	Treviso
4 stelle	100	Taormina (ME)
4 stelle	107	Lamezia Terme (CZ)
4 stelle	50	Bisceglie (BT)
4 stelle	70	Brindisi
4 stelle	85	Martina Franca (TA)
3 stelle	36	Torino
3 stelle	20	Rocca di Mezzo (AQ)
3 stelle	42	Salice Terme (PV)
3 stelle	38	Rimini
3 stelle	53	Bormio

per info, contatti riservati: tel. 0541.56111

**I lavori in corso di trademark italia**

- Osservatorio Turistico Nazionale Regionale (Emilia Romagna)
- Osservatorio Turistico per il Dicastero al Turismo della Repubblica di San Marino
- Piano di marketing e sviluppo turistico del Comune di Pozzuoli
- Realizzazione nuovo insediamento alberghiero nella città di Torino
- Valutazione investimenti alberghieri per Mediocredito Italiano

### CON 150 EURO IN UN 5 STELLE ... STA CAMBIANDO IL MONDO!

Con l'avvento di internet, il dilagare del revenue management e, non ultimi, i morsi della crisi, ci sono città in Europa nelle quali 150 euro possono ormai bastare per regalarsi una notte in un albergo a 5 stelle.

Secondo l'Hotel Price Index (analisi dei prezzi effettuata da Hotels.com) in Europa nel 2013 è stato possibile dormire in hotel a 5 stelle a Budapest, Lisbona, Tallin e Varsavia per una tariffa media di 150 euro o anche meno. Nel 2014 bisognerà accontentarsi di un hotel a 4 stelle a Milano e Roma, ma anche a Berlino, Madrid, Las Vegas o Buenos Aires. A Ginevra invece per una media di 150 euro si può al massimo aspirare a prenotare un hotel 3 stelle. A New York per questa cifra si può prenotare solo una camera in una struttura *midscale*.

### I BRAND DEL FUTURO

La nuova politica di Starwood sta puntando in basso. Raddoppia i marchi meno costosi, enfatizza Alive at Aloft (musica live, self check-in per accontentare i "self-expressers", gli amanti dell'entertainment e del design), investe su un target di mercato con una bassa propensione alla spesa. Strano, perché la crisi globale ha fatto crescere la domanda alta di tono. Oggi gli alberghi a 5 stelle performano meglio dei 4 stelle. In Europa, e non solo, il lusso paga. Nel Vecchio Continente gli alberghi economici e budget (3 stelle) non si costruiscono più. Starwood invece punta al mercato economy, al di sotto dei 100 euro per notte e propone il modello Aloft in posizioni periferiche con una tattica commerciale molto aggressiva. Chissà se ne piacerà qualcuno anche in Italia?

### APOLOGIA DEL PASSAPAROLA ... QUELLO VERO

Passano gli anni, il mondo cambia, il web trasforma tutto e tutti ma il passaparola

rimane la principale e più affidabile fonte di informazione e decisione per scegliere le proprie vacanze.

E anche se è vero che l'avvento del web 2.0 ha trasformato tutti in produttori di informazioni, le polemiche crescenti relative a finte o false recensioni (non ultima quella sul ristorante londinese inesistente) sta rivalutando il valore della parola ... della fiducia che si ripone in un amico, in un conoscente, in un parente quando si chiedono consigli e suggerimenti su una località turistica, su un albergo, su un ristorante.

La perdita assoluta di controllo dell'informazione generata dall'incontrollabilità della rete ha rimescolato alcuni elementi, ridando valore ai rapporti veri, alle amicizie reali che rappresentano una ben più affidabile fonte di informazioni. Basta Tripadvisor, meglio le comunità ristret-

te. Il massimo rimane la propria cerchia di amici del bar o al massimo quelli di Facebook (se veri!). Il loro giudizio, i loro consigli nella giungla delle false recensioni sono una bussola fondamentale per evitare fregature.

I turisti oggi amano comunicare e condividere, le pagine di Facebook o i blog personali sono pieni di informazioni, commenti e fotografie delle vacanze o dei week end. Nell'epoca del social, raccontare la propria esperienza o condividere la propria opinione su una località, un albergo, un ristorante o qualunque altra cosa è un must ... ovviamente soggettivo. Competenti e incompetenti, esperti o inesperti che siano, tutti si sentono in diritto di dire la propria su alberghi, ristoranti, parchi di divertimento, etc.. L'attendibilità di tali valutazioni è però tutta da valutare ... a proprie spese!

### COME RICEVERE LE NOSTRE PUBBLICAZIONI

Compilate, ritagliate e spedite con ricevuta del vaglia postale (anche via fax) la scheda a:  
**Trademark Italia - Corso d'Augusto, 97 - 47921 RIMINI - fax 0541/25350**  
 per informazioni sui manuali: [www.trademarkitalia.com/elenco\\_manuali.cfm](http://www.trademarkitalia.com/elenco_manuali.cfm)

	copie	TOT. €
- <b>Manuale della Qualità Alberghiera (nuova edizione)*</b>	25,00 €	.....
- Manuale di Management	10,00 €	.....
- <b>Il perfetto receptionist (nuova edizione)</b>	14,00 €	.....
- La Piccola Colazione	8,00 €	.....
- Guestology (La nuova disciplina per capire il turismo)	10,00 €	.....
- Manuale del Perfetto Ristoratore	12,00 €	.....
- Hotel & Restaurant Marketing (Best Seller, 1990)	15,00 €	.....

\*in omaggio per chi acquista il "Manuale della Qualità Alberghiera":

- Marketing Germania, Manuale per ospitare i turisti tedeschi
- Marketing Polonia, Manuale per ospitare i turisti polacchi

Spese di spedizione con posta ordinaria .....	<input type="checkbox"/>	9,00 €
Spese di spedizione con Pacco ordinario .....	<input type="checkbox"/>	9,00 €
Spese di spedizione con Paccocelere 3 (tre giorni lavorativi) .....	<input type="checkbox"/>	12,00 €
<b>Totale ordine .....</b>		<b>€</b>

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_  
 Azienda \_\_\_\_\_ Posizione \_\_\_\_\_  
 Indirizzo \_\_\_\_\_  
 Telefono \_\_\_\_\_ **Grazie!**

Spedizione in abbonamento postale vendita per corrispondenza Autorizzazione C.C.I.A.A. nr. 196761.  
 Modalità di pagamento: vaglia postale.  
 Proposta accettazione prezzo e invio del prodotto si realizzano attraverso i servizi postali.