

La comunicazione internazionale nel settore alberghiero

L'industria italiana dell'ospitalità deve adottare un metodo scientifico per gestire la propria comunicazione, anche su scala internazionale, per rispondere in maniera adeguata alla crescente globalizzazione dei mercati

Francesca Maffei



La disciplina del marketing ha oggi faticosamente raggiunto una posizione di preminenza nel mondo dell'hotellerie, mentre la comunicazione, che del marketing fa parte o lo affianca, sembra non essere ancora percepita come driver fondamentale, ma è spesso esclusivamente ricondotta agli scambi comunicativi che avvengono tra front-office e cliente, quindi alla sua forma, per così dire, primordiale, di base. Laddove venga concepita in termini più estesi, ovvero come attività integrata atta a far conoscere e scegliere la propria struttura a un pubblico sia esterno sia interno, ossia lo staff, la comunicazione ricopre un ruolo chiave soprattutto in ambito nazionale; gli eventi comunicazionali al di fuori dei confini del nostro Paese rappresentano casi isolati e tra loro non coordinati. Ciò è vero soprattutto per gli alberghi indipendenti o appartenenti a gruppi ricettivi di piccole dimensioni presenti sullo stesso territorio. In casi come questi, può accadere che esista una qualche forma di comunicazione internazionale, ma che essa venga attuata senza cognizione di causa né sistematicità. Innegabile è l'esigenza, da parte dell'industria italiana dell'ospitalità, di adottare un metodo scientifico per gestire la propria comunicazione, anche su scala internazionale, per rispondere in maniera adeguata alla crescente globalizzazione dei mercati ed evitare pericolosi fenomeni di ripiegamento sulla sola clientela nazionale. Le catene alberghiere e anche molte strutture indipendenti operano già da tempo in un'ottica globale, ma questo approccio si sta rivelando non più sufficiente. Un passo ulteriore deve consistere nella differenziazione della propria comunicazione a seconda delle diverse culture interessate, con particolare riguardo all'adattamento dei servizi e/o delle

Foto cortesia: in apertura, Kulm Hotel di St. Moritz, in questa pagina Il Lancaster di Parigi

strutture e alla conseguente formazione del personale, visto che la comunicazione deve tenere conto sia del Paese in cui si opera sia del Paese da cui proviene il cliente.

I Paesi che mirano ad aumentare la loro quota sui mercati internazionali devono dimostrarsi estremamente attenti, attivi e in grado di far fronte alle esigenze dei clienti stranieri; il turismo riveste una posizione sempre più marcatamente socio-economica, rientrando in una comunità globale in cui è costante e persistente l'attenzione alla diversità linguistica e culturale tra i suoi membri, inclusi coloro che viaggiano. Pertanto, al fine di rispondere al meglio alla domanda internazionale, l'industria alberghiera deve implementare un programma di comunicazione integrata e dotarsi di personale multilingue e multiculturale. In altri termini, dipendenti che posseggano una combinazione di competenze linguistiche e di conoscenze culturali, conosciuta anche come cosmopolitismo.

Il focus dev'essere quindi sulle modalità più adatte anzitutto a intercettare e, in un secondo momento, a ricevere e servire l'ospite straniero, identificando le competenze essenziali per gestirlo conoscendone il background socioculturale e pianificando delle strategie per gli addetti di front-office preposti, dai quali, l'altro, ci si aspetta la conoscenza di almeno una lingua diversa dall'inglese, calcolando che al momento quasi il 70% dell'economia mondiale è guidato dal potere d'acquisto dei non-English speaker. Nel caso di gruppi alberghieri multinazionali, infatti, ciò permette di aggirare il rischio di un'eccessiva standardizzazione linguistica, fattore che può causare la perdita di tratti e ricchezze culture-specific.

Da globale a globale

Il fil rouge che collega il concetto di internazionalizzazione aziendale con la preservazione delle identità culturali prende



il nome di "glocalizzazione", e dimostra che la costruzione di una forte identità aziendale da comunicare rappresenta l'unico modo per gestire con successo la diversità culturale. Il carattere internazionale di un'impresa alberghiera diviene quindi sinonimo di valorizzazione delle molteplici specificità delle culture locali, sia dal punto di vista del marketing interno, sia per quanto riguarda la ricettività dall'esterno, il rapporto finale con il cliente.

La comunicazione internazionale può essere descritta come una duplice evoluzione della comunicazione d'azienda, in quanto compendia allo stesso tempo l'integrazione dei mezzi comunicazionali e la loro internazionalizzazione. Si presenta come integrativa di abilità e facoltà generali e non quale insieme di competenze specifiche, anche se non è escluso che queste si possano acquisire per arricchire la relazione comunicativa: la conoscenza della lingua, la conoscenza non stereotipata di valori e tradizioni e la conoscenza degli stili di comunicazione e delle regole di interazione. La necessità diviene quindi quella di concentrarsi sulla modalità soggettiva con cui le altre culture vengono vissute: la lingua parlata,

La comunicazione internazionale nel settore alberghiero

il non verbale, gli stili di comunicazione e la comprensione dei diversi caratteri nazionali, disponendo di informazioni country-specific.

La comunicazione d'impresa alberghiera supera il suo status di riflesso di un prodotto o di un servizio per divenire prodotto in sé, autonomo elemento di scambio tra cliente e hotel; la componente etica e culturale ne diviene quindi fondamentale. Non a caso nel marketing americano l'imperativo del politically correct sembra avere definitivamente sostituito il termine "consumer" con "people", evoluzione ulteriore del customer-oriented



Foto cortesia: in alto, Hotel Du Louvre di Parigi

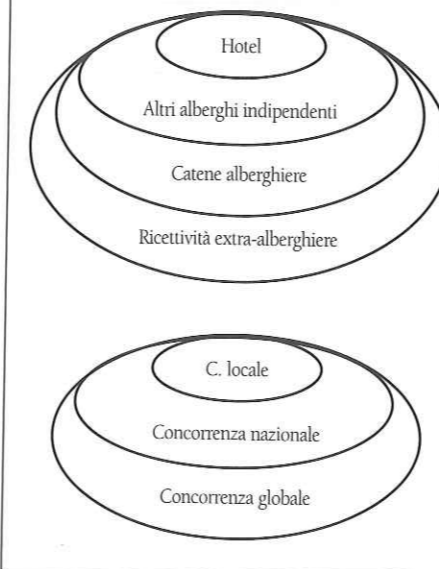
marketing. La comunicazione, nel settore alberghiero, da esterna e affiancata al prodotto venduto, o che si cerca di vendere, diviene interna all'offerta, entra a far parte del prodotto stesso, a maggior ragione poiché tale prodotto è in realtà un servizio e in quanto tale intangibile e con l'intrinseco bisogno di essere comunicato. Il communication team, in realtà, nelle aziende alberghiere non esiste, non è paragonabile all'ufficio marketing e, se esiste, nelle catene alberghiere o in strutture di grandi dimensioni, ridotto a un

I website delle PMI alberghiere italiane

	Media 2004	Alberghi & ristoranti		Media 2004	Alberghi & ristoranti
Sezione dedicata a storia/ presentazione dell'azienda	84,1%	41,7%	Consultazione multilingua	42,6%	91,7%
Possibilità di approfondimenti	25,2%	16,7%	- inglese	41,1%	83,3%
Informazioni relative l'andamento economico dell'azienda	58,5%	33,3%	- francese	10,4%	41,7%
- fatturato	6,7%	0,0%	- tedesco	12,2%	58,3%
- numero dipendenti	11,9%	8,3%	- spagnolo	5,6%	8,3%
- mercati di riferimento (geografici, segmenti di mercato...)	26,6%	8,3%	- altro	3,3%	8,3%
- numero clienti	6,7%	0,0%	Segmentazione del sito	1,1%	41,7%
- principali linee produttive	48,5%	25,0%	- privati/famiglie	14,8%	25,0%
- mission	28,5%	8,3%	- imprese	19,6%	16,7%
- organizzazione aziendale	25,2%	16,7%	- amministrazione pubblica	6,7%	0,0%
- certificazione di qualità	25,9%	0,0%	- mercati esteri	10,7%	8,3%
- dati di bilancio	5,9%	0,0%	- tipo di prodotto	35,9%	25,0%
Utilizzo di promozioni online	12,6%	41,7%	Informazioni sui singoli punti vendita (hotel)	37,8%	33,3%
- sconti su prodotti/servizi propri	7,4%	41,7%	Acquisti online	8,9%	33,3%
- sconti su prodotti/servizi di altre imprese	1,5%	8,3%	Offerta servizi online	38,5%	66,7%
- agevolazioni su grossi quantitativi	0,7%	8,3%	Ordine a mezzo telefonico	15,6%	50,0%
- prodotto/servizio del mese	2,6%	8,3%	- numero verde	3,0%	8,3%
- altro	4,4%	8,3%	- numero tradizionale	15,6%	50,0%
Possibilità di ottenere dal sito la personalizzazione del servizio	41,9%	33,3%	- numeri speciali	1,9%	8,3%
- accesso preferenziale ad alcune aree del sito	22,6%	8,3%	- link selezionati dal cliente	5,2%	8,3%
- servizi attivabili su domanda del cliente	8,9%	16,7%	- informativa personalizzata	26,3%	16,7%
			Disponibilità di un servizio clienti per chi visita il sito	53,7%	33,3%

Turismo d'Italia 91/2009

I competitor nel settore alberghiero

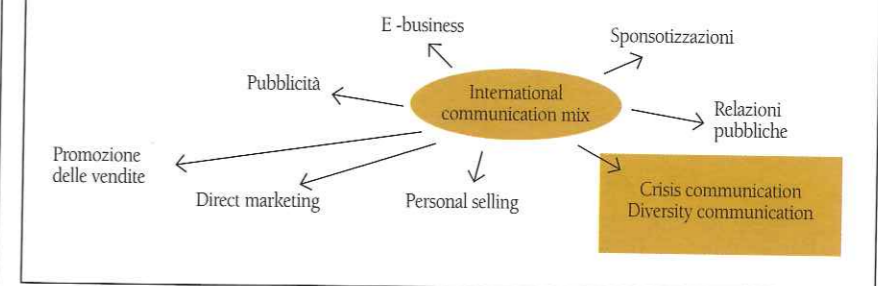


dipartimento in cui operano coloro che si interfacciano con le agenzie di pubblicità, i giornalisti, gli opinion leader e il pubblico in generale. In verità, è la stragrande maggioranza delle persone che lavorano all'interno e per conto dell'hotel che ne comunica costantemente il valore, con messaggi che non sono totalmente controllabili ma che, con una strategia mirata, lo possono divenire. E tale strategia non può prescindere dal communication mix.

Il communication mix alberghiero

La comunicazione è un'attività intrinseca a ogni impresa alberghiera ed è spesso intrapresa inconsapevolmente, nel caso abbia risvolti positivi, o involontariamente, quando le conseguenze impreviste si rivelano dannose. Il processo comunicazionale può essere avviato, in maniera attiva o passiva, non soltanto da persone, bensì in particolar modo da oggetti, azioni, atteggiamenti, comportamenti, ambienti, atmosfere, abbigliamento, elementi sensoriali, come luci, profumi, suoni, colori e sapori. In sostanza, tutto ciò che compone l'offerta alberghiera possiede una certa carica comunicazionale e può quindi entrare a pieno diritto

Mappa concettuale di international communication mix



a far parte del concetto di comunicazione integrata. Con tale denominazione si intende l'integrazione di tutti i mezzi di comunicazione a disposizione dell'impresa per comunicare con i suoi pubblici di riferimento. Operare in un'ottica integrata significa, infatti, comprendere che una struttura ricettiva comunica con tutta sé stessa e comunica anche solo per il mero fatto di esistere, di essere presente in un determinato spazio e per un certo tempo. Le attività di promozione, che nell'uso corrente formano un promotion

mix a sé stante, vanno in realtà incluse in un più ampio communication mix, in quanto la promozione altro non è che una tra le più importanti forme di comunicazione, che a sua volta si avvale di molti strumenti in comune con la comunicazione in senso lato.

Restringendo il campo di analisi, anche se in realtà si tratta di un allargamento, alla comunicazione su scala internazionale, gli strumenti utilizzati sono nella

Foto cortesia: Inverloch Castle



Turismo d'Italia 91/2009



quasi totalità gli stessi, naturalmente con una portata molto maggiore, ma il modo in cui questi vengono sfruttati cambia radicalmente, in quanto devono essere differenziati e adattati alle diverse culture

alle quali si rivolgono. Un communication mix di tipo internazionale comprende: pubblicità, promozione delle vendite, direct marketing, personal selling, relazioni pubbliche, sponsorizzazioni,



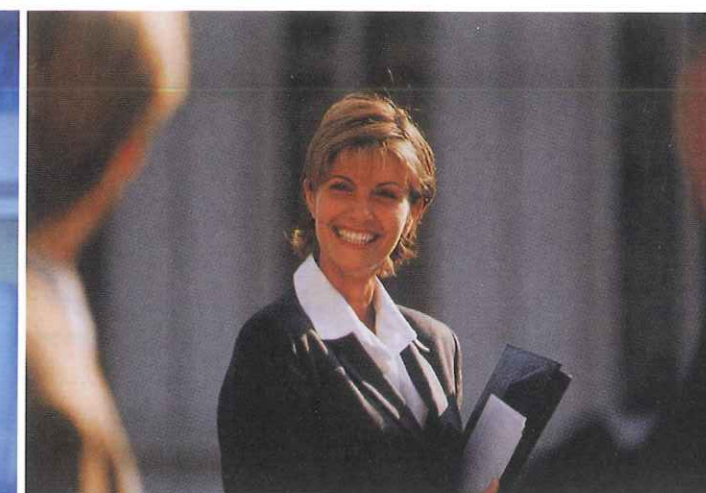
Turismo d'Italia 91/2009

e-business, crisis communication e diversity communication. E' bene rammentare che i protagonisti della comunicazione alberghiera in qualsiasi forma essa assuma sono, prima di tutto, coloro che lavorano direttamente o indirettamente con l'impresa stessa, le persone che ne fanno parte. Sia che essi rientrino nel top management dell'azienda, sia che ricoprano posizioni di front-desk, fino ad arrivare alle mansioni di manovalanza. Nel momento in cui vengono a contatto con i pubblici di riferimento, ovvero non soltanto i clienti ma anche tour operator e agenzie di viaggio, istituzioni e stakeholder in genere, divengono portatori di messaggi in nome dell'hotel: volontariamente o meno comunicano qualcosa. Maggiore è la frequenza e l'intensità di queste comunicazioni, maggiore è il grado in cui tali soggetti dovrebbero possedere una predisposizione interculturale, poiché l'abilità di creare e modificare messaggi attraverso l'interazione con soggetti culturalmente diversi permette il raggiungimento di performance aziendali migliori. Esiste una relazione assolutamente positiva tra la predisposizione interculturale di chi comunica e la competenza comunicativa interculturale percepita dall'interlocutore. Un'effettiva comunicazione integrata deve prendere le mosse proprio da qui, concentrandosi anzitutto sulle persone coinvolte, con l'integrazione dei componenti della intercultural disposition, e successivamente sull'integrazione degli strumenti del communication mix.

Verso una comunicazione culturally-customized: il personale

Una limitata esposizione e familiarità verso altre culture o l'assenza di formazione interculturale da parte del personale,

Foto cortesia: in questa pagina, Le Meridien di Nizza, nella pagina a lato, Kulm Hotel di St. Moritz



determinano possibilità di espressione e di comprensione di ciò che viene detto dagli altri ristrette alla propria cultura d'origine. Al contrario, i dipendenti in possesso di una competenza e una comprensione multiculturale, con ampi orizzonti culturali e linguistici, sono in grado di operare agilmente sia all'interno della loro cultura d'origine, sia di superare prontamente le barriere culturali. Per quanto concerne i lavoratori immigrati, è essenziale che a questi, indipendentemente dalla loro provenienza, venga immancabilmente data la possibilità di riconoscersi in un'unica identità culturale/aziendale. Maggiore è la forza e la stabilità di tale identità, maggiore sarà la propensione all'integrazione da parte del collaboratore straniero, poiché, pur mantenendo a livello personale le sue origini culturali, può individuare con chiarezza qual è il codice culturale che deve quantomeno rispettare per vivere e lavorare in un determinato Paese, così da scansare ambiguità, equivoci e potenziali contrasti. Soltanto seguendo questa direzione lo staff può realmente giungere a "vivere il brand" e trasmetterlo dalle politiche di gestione delle risorse umane a tutte le comunicazioni di marketing che escono dall'impresa alberghiera stessa. In estrema sintesi, anche a livello aziendale vige il principio secondo il quale non vi può essere integrazione senza identità.

Adattamento della matrice di Grant al settore alberghiero



L'approccio che occorre adottare nella gestione delle Human Resources di front-office abbandona la tradizionale visione lineare e strumentale per divenire evolutivo/constitutivo. Esemplificando, il personale diviene parte costitutiva della strategia aziendale di comunicazione, la quale non viene più, per così dire, "calata dall'alto" ma, al contrario, si plasma con, e attorno a, le singole persone. Il compito di servire l'ospite di un hotel è spesso molto più complesso rispetto alla gestione dei consumatori di altri settori, in quanto l'interazione tra personale e clientela non si limita all'aspetto verbale: la gestualità, la mimica facciale

e la postura del corpo sono un fattore importante nell'equazione albergo-comunicazione, o meglio, sono parte integrante del messaggio stesso. In un'interazione interculturale, tendenzialmente andrebbero evitate gesticolazioni con la mano, in quanto sono molte le culture che mal sopportano di venire salutate o chiamate con un cenno, o peggio ancora indicate con un dito. In alcune aree asiatiche, persino dei movimenti minimi possono mettere in agitazione l'interlocutore e può accadere che una gesticolazione mirata a chiarire il messaggio che si trasmette, in realtà finisca per creare distrazione e disorientamento. Ciò che

Turismo d'Italia 91/2009

comunemente viene trascurato o sottovalutato è il fatto che tali elementi non-verbali hanno significati, e relativi effetti, differenti a seconda della cultura in cui vengono utilizzati. Persino la divisa dello staff, il trucco e gli accessori da questo utilizzati possono inconsapevolmente trasmettere dei significati, comunicando vari livelli di formalità o informalità, contribuendo a creare un contesto capace di influenzare il messaggio finale. Buona parte di questi simboli possono essere controllati dalla politica imposta all'interno della struttura alberghiera, come un codice d'abbigliamento, ma il linguaggio del corpo, che riveste un ruolo fondamentale nella comunicazione interculturale, non può venire totalmente controllato: esso è parte della competenza multicultural, continuamente arricchito dalla conoscenza di altre culture così come dall'influenza della cultura locale.

Il primo passo da compiere per mettere un hotel nelle condizioni di servire al meglio la clientela internazionale è quello di analizzare la situazione presente, e più in dettaglio le operazioni di attrazione, accoglienza, sistemazione e servizio riservate agli ospiti stranieri. Occorre esaminare la componente straniera nel tasso di occupazione su base settimanale, mensile o annuale, il grado di interazione tra personale e ospiti, effettuare una verifica delle modalità comunicazionali utilizzate dallo staff e una revisione delle strutture e dei servizi esistenti o potenziali dedicati alla clientela estera. Il tutto dovrebbe poi essere supportato da un'indagine sui bisogni, le aspettative e le lamentele del cliente.

Sulla base di tale analisi può successivamente avvenire una segmentazione delle risorse umane non soltanto orizzontale, nel senso di funzionale e/o professionale, bensì specificamente con criteri di tipo

culturale così da favorire la predisposizione di un piano formativo mirato ai propri collaboratori. Si tratta in altre parole di un vero e proprio training multiculturale che deve includere aspetti linguistici, culturali e simbolici, senza dimenticare una conoscenza sufficientemente approfondita della cultura locale di origine e la capacità, sempre aggiornata, di gestire i rapporti interpersonali. Risulta ormai chiaro che un semplice apprendimento linguistico non è più sufficiente, e probabilmente non lo è mai stato; il personale multiculturale deve disporre di un certo grado di familiarità con la clientela proveniente dall'estero, ed essere all'altezza delle loro aspettative. Una formazione adeguata deve quindi prevedere, come minimo, la componente linguistica, culturale e simbolica, ma deve essere strutturata ad hoc per la struttura a cui è destinata, in quanto non esiste un processo formativo universale né comune alle imprese alberghiere di una determinata area o appartenenti a un gruppo specifico. Tuttavia, dati gli alti costi di tali programmi, è possibile migliorarne l'efficienza operando in partnership con altri



Turismo d'Italia 91/2009

alberghi, mediante l'appoggio a un'università locale o trasferendo temporaneamente i dipendenti in altre strutture all'estero, in quanto nessuna forma di in-house training può avere lo stesso valore di un'esperienza on the field.

La comunicazione di front-office

È il personale di front-line che ha in primo luogo la facoltà di mettere a proprio agio l'ospite, già dal modo in cui questo viene accolto e attivamente ascoltato, dall'uso dei titoli e dalle forme impiegate per rivolgersi. Secondo uno studio condotto dalla Cornell University, un modello da seguire è fornito dalla cultura giapponese, contraddistinta da uno standard di servizio molto elevato in cui vige il motto "okyakusama wa kamisama desu", che è sostanzialmente traducibile in "il cliente è come una divinità": la grande cortesia e l'attenzione dimostrata al prossimo possono essere spiegate soltanto con un'enorme attenzione al dettaglio. L'ospitalità giapponese è

Foto cortesia: in questa pagina, Cotton House, in quella a fianco in alto, Il Lancaster di Parigi, in basso, Le Meridien Beach Plaza di Monte Carlo

consapevole dell'esistenza di differenze tra le varie culture e, sebbene spesso non si sappia esattamente quali siano queste differenze, tale consapevolezza si traduce in una spiccata predisposizione a chiedere consiglio in anticipo e a porre tutte le domande necessarie per giungere alla piena comprensione della situazione.

Un caso interessante è offerto anche dall'ospitalità dell'Australia, che si propone come una società estremamente multiculturale nella quale l'enfasi è posta sull'assistenza agli ultimi arrivati affinché vengano integrati come cittadini australiani. L'attenzione è quindi per tradizione concentrata su coloro che divengono residenti a lungo termine piuttosto che sui turisti nel breve periodo; soltanto negli ultimi anni si è compreso che i visitatori internazionali, sebbene si trattano per soggiorni relativamente brevi, sono dotati di una grande capacità di spesa per l'acquisto di una vasta gamma di prodotti e servizi alberghieri. In qualità di clienti paganti, parte del loro bagaglio culturale comprende aspettative differenti in merito al trattamento da riservare all'ospite, e quindi la capacità del front-desk di creare un'esperienza positiva aumenta esponenzialmente la possibilità di ritorni positivi in termini di business. A differenza del bagaglio tangibile e visibile, infatti, il cultural baggage non è così facilmente maneggiabile e, metaforicamente, "scaricabile", e si manifesta nei momenti più impensabili e imprevedibili.

Un dato facilmente riscontrabile nella quasi totalità delle culture occidentali è relativo allo studio dell'accommodation management; la maggioranza degli studenti di tale modello possiede una

buona conoscenza del sistema di prenotazione, del monitoraggio del piano camere, della preparazione dei conti, della gestione di valute estere e di altri aspetti delle operazioni di ricevimento. Tuttavia, il ruolo dello staff di front-office è anzitutto quello di comunicare con il cliente, quindi le competenze e le conoscenze interculturali sono tanto importanti quanto le abilità operative, se non di più, e sono anche quelle in cui si riscontrano le maggiori debolezze. Fondamentale si rivela perciò lo studio non soltanto dei modi per minimizzare il rischio di tensioni interculturali, bensì della comprensione dei motivi a causa dei quali tali tensioni si creano, componente imprescindibile per un problem-solving efficace.

Sono due le ragioni per le quali un'impresa alberghiera gode di una posizione privilegiata per lo studio della comunicazione interculturale. La

prima è dovuta alla sua natura di ambiente in cui un gran numero di persone dormono, si lavano, mangiano, bevono e si rilassano, in quanto il modo in cui tali attività vengono svolte varia da persona a persona a seconda della sua cultura di origine. Naturalmente, non esistono comportamenti giusti o sbagliati, lodevoli o riprovevoli, ma spesso questi

possono non essere in sintonia con la cultura ospitante. La seconda ragione è ricollegabile al fatto che le strutture alberghiere conferiscono immediatamente a clienti provenienti da qualsiasi cultura un certo potere decisionale, fattore centrale nella società odierna, dove gli spostamenti spaziali avvengono così rapidamente da lasciare poco tempo residuo per adattarsi mentalmente, e spesso anche fisicamente, alla cultura di



destinazione. Di conseguenza, l'ospite scarsamente informato e con una limitata esperienza locale non può evitare di venire letteralmente bombardato da un servizio di front-office efficiente con domande riguardanti ogni aspetto del suo soggiorno, affinché tutto venga predisposto secondo le sue esigenze.

Può accadere che il personale preposto al contatto con gli ospiti stranieri auspichi che siano questi ultimi a tentare un avvicinamento e una comprensione della cultura ospitante, semplificando di molto il loro compito. Tale desiderio non è di norma realizzabile, in quanto secondo la prospettiva culturale del cliente, è lui a detenere la posizione preferenziale in quanto consumatore pagante e visitatore temporaneo con ristretti tempi a disposizione per conoscere e approfondire gli usi e le consuetudini locali. Inoltre, ciò comporterebbe uno sforzo che l'ospite solitamente non vuole sostenere perché ritiene che sia compito della controparte fare il possibile per comprendere le sue esigenze. Fa eccezione chi nutre un interesse particolare per la scoperta di nuove culture, cosa che in determinati casi può costituire lo scopo effettivo del viaggio.



Componenti culturali nel processo di check-in

In un'ottica interculturale, il processo più importante e al tempo stesso più critico che viene svolto dal front-office, e che rappresenta anche il primo impatto altamente significativo che l'hotel ha sul cliente, è la fase del check-in. Il momento in cui un cliente internazionale giunge per la prima volta al front-desk dell'hotel in cui intende soggiornare rappresenta per lui il punto di arrivo di un viaggio che, solitamente proprio perché proveniente dall'estero, comporta un volo aereo più o meno lungo o comunque una notevole quantità di ore spese a bordo di un mezzo di trasporto. Il tempo trascorso dall'istante in cui giunge nel paese di destinazione fino all'arrivo in albergo, le condizioni meteorologiche, l'eventuale jet-lag e un'innomerevole quantità di altri elementi ne possono influenzare anche molto pesantemente il comportamento e il modo in cui processa le informazioni che riceve. Il saluto è cruciale: in molte culture, rivolgersi formalmente pronunciando il cognome dell'interlocutore con un sorriso sincero

è considerato sufficiente. In altre, un ruolo strategico è giocato da diverse forme di comunicazione come il tono vocale, la pronuncia, l'espressione del volto e la frequenza con cui ci si guarda negli occhi. Nel caso di un check-in di gruppo, lo stress può portare all'utilizzo di un tono di urgenza o di fretta che può venire male interpretato dai clienti, così come il disappunto verso la lentezza di un collega, ad esempio, che può condurre alla trasmissione di messaggi subliminali negativi. Inoltre, se il cliente non è in grado di comprendere perfettamente l'inglese, la lingua franca che dovrebbe essere universalmente conosciuta ma che così non è, il rischio è che questo si concentri in prevalenza sugli indizi non-verbali, con risposte secche e distaccate. Qualsiasi sia la situazione, gli addetti di front-line dovrebbero sempre cercare di utilizzare uno stile discorsivo educato ma forte e chiaro, controllandone la velocità ed evitando forme colloquiali; fraintendimenti si possono avere persino tra parlanti di madrelingua inglese ma appartenenti a varietà differenti, come l'American English e l'Australian

Foto cortesia: in questa pagina, Il Lancaster di Parigi; nella pagina a lato in alto, Inverlochy Castle, in basso, Golden Tulip Golden Tulip

English. Il termine "cool" utilizzato in un contesto australiano, copre una varietà di significati che vanno da "okay", "all right" sino a "terrific", mentre oltreoceano solitamente è traducibile con l'aggettivo "fresco"; se utilizzato da un receptionist per comunicare una risposta affermativa a un cliente che non ne conosce tale accezione, la comprensione risulterà seriamente compromessa. Parallelamente, una risposta negativa netta - "no" - va evitata nell'interazione con le culture orientali, in particolare la giapponese, in cui si utilizza una serie di perifrasi, fornendo spiegazioni, ragioni e scuse, per evitare di pronunciare direttamente l'averbio di negazione. Infine, nel dare il benvenuto al cliente andrebbero sempre evitati rapidi movimenti con le braccia, indicazioni puntando il dito indice, espressioni facciali particolari e sguardo fisso in quello dell'interlocutore, fattori che possono venire percepiti come intimidatori se non addirittura minacciosi da culture differenti dalla propria.

Una componente spesso sottovalutata ma che si rivela indispensabile nel management alberghiero internazionale, è il significato e la traduzione dei nomi propri, intesi qui come comprensivi di nome di battesimo e di cognome, che sono fondamentali in qualsiasi cultura in quanto parte integrante dell'identità di un individuo e delle sue radici. Nei paesi anglofoni, è pratica diffusa tradurre i nomi dei clienti stranieri in inglese, allo scopo di renderne più agevole l'identificazione e la lettura da parte del front-staff, ma alterandone sovente il suono e il significato. Per le culture che utilizzano i caratteri cinesi kanji, il suono di un nome può essere lo stesso ma il suo significato

può essere totalmente diverso poiché composto da caratteri diversi. Lo studio dei nomi nelle varie culture, delle loro derivazioni e significati, dovrebbe essere incluso in un programma di formazione interculturale, così da permettere al personale una rapida decodificazione delle prenotazioni. I giapponesi, ad esempio, tendono ad avere due nomi, uno in ambito lavorativo, estremamente comune secondo la religione scintoista - come Yamada, Nakamura e Honda - e uno utilizzato soltanto in famiglia o tra amici. I coreani, dal canto loro, hanno generalmente tre nomi, uno generazionale, uno simbolico e uno proprio di nascita. Altri aspetti rilevanti riguardano la forma corretta con cui rivolgersi a una determinata cultura, tenendo conto anche della gerarchia sociale che può racchiudersi in un nome e del fatto che le donne in alcuni paesi mantengono lo stesso cognome anche da sposate.

Un'ulteriore, fondamentale, fase del processo di check-in è costituita dall'assegnazione delle camere, momento in cui una conoscenza approfondita in merito al ruolo ricoperto dallo status e dall'anzianità diviene un asset strategico nel contesto alberghiero internazionale. Un'immediata esemplificazione delle problematiche connesse a una room allocation interculturale è offerta dalla concezione che hanno numerose



popolazioni asiatiche in relazione alla collocazione dei piani negli edifici. I piani alti sono ritenuti privilegiati rispetto a quelli inferiori; quindi, nell'accogliere un gruppo proveniente dall'Asia in viaggio d'affari, il front-staff dovrebbe ricercare informazioni riguardanti l'età, il grado nella gerarchia sociale e la posizione lavorativa ricoperti al fine di assegnare le camere coerentemente con tali dati; la reputazione dell'hotel può venire compromessa dall'aver assegnato a un subordinato una stanza migliore in confronto a quella di un suo superiore, causandone l'imbarazzo verso i colleghi.

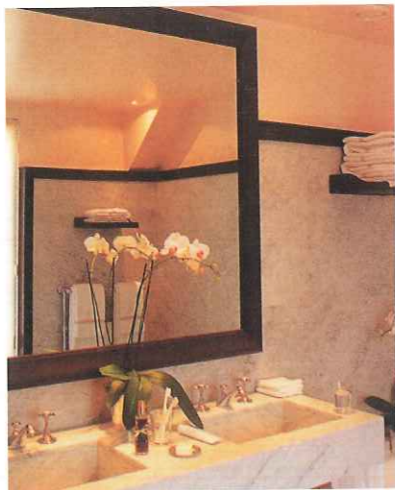
Degne di nota sono inoltre le superstizioni che caratterizzano ogni cultura, poiché in alcuni casi possono rivestire un'importanza molto marcata, come quelle riguardanti numeri od oggetti particolari, che possono avere significati sia positivi che negativi. Il numero quattro e il numero nove sono visti come cifre portatrici di sfortuna nella cultura

giapponese, in particolare il quattro, a causa della sua grande somiglianza fonica, "shi", con la parola che equivale a "morte"; ciò è vero al punto che sono molte le strutture alberghiere e gli ospedali nel Paese del Sol Levante, ma anche in Cina, in cui viene evitato l'inserimento del quarto piano o di una stanza il cui numero contiene la cifra 4. Il numero otto, al contrario, è ritenuto un simbolo di prosperità, e molti uomini d'affari giapponesi richiedono esplicitamente la stanza 8 o 88 poiché credono possa influenzare positivamente i loro prossimi appuntamenti di lavoro; tale superstizione è presente anche in Cina, dove infatti i Giochi Olimpici hanno avuto inizio il giorno 08/08/08. Mediante una conoscenza previa di tali, apparentemente frivole, preferenze numeriche da parte di alcune culture, è possibile predisporre alcune modifiche alla room allocation in modo da soddisfare le esigenze di tutti con uno sforzo minimo. L'assegnazione delle camere ha anche una serie di implicazioni definibili come "spaziali" che possono comportare forti preferenze, ad esempio, nella disposizione dei letti. Mentre la maggior parte



delle coppie americane ed europee sono solite dormire in un letto matrimoniale, la cui misura è variabile a seconda dell'area geografica – alla francese, queen o king size –, ciò non corrisponde alle abitudini di altri clienti. Molti popoli asiatici, in particolar modo le persone anziane, prediligono stanze con letti separati semplicemente perché ognuno è abituato a dormire in un proprio spazio; una spiegazione eccellente di quanto questo spazio personale possa essere importante è fornita dallo studio del contesto culturale giapponese. La popolazione nipponica, composta da circa 128 milioni di persone, è al decimo posto nella graduatoria mondiale, mentre la capitale Tokyo e il suo hinterland, con oltre 35 milioni di residenti, formano l'area metropolitana più grande del mondo. Tale massa umana è concentrata in una superficie poco più estesa di quella italiana, ed è quindi facilmente intuibile come la quantità di spazio a disposizione di ogni singolo individuo venga rispettata e ritenuta di grande valore; la cultura giapponese è infatti tendenzialmente silenziosa e attenta affinché i movimenti del corpo siano riservati, contenuti e non superino il loro spazio personale. Nonostante molti giapponesi vivano in appartamenti spesso minuscoli, soprattutto nelle grandi metropoli, hanno un riguardo particolare per il diritto di tutti a disporre di un seppur minimo spazio vitale; persino quando molte persone sono obbligate a condividere la stessa stanza per dormire, ciascuno ha a disposizione uno spazio dove stendere il futo personale.

Queste attività di front-office rappresentano solo una piccola frazione della folta casistica riguardante le operazioni di gestione alberghiera internazionale. Anche il modo in cui viene maneggiato il denaro, i metodi e i tempi di pagamento, la



preoccupazione per la sicurezza personale e dei propri averi, richiedono una certa sensibilità interculturale.

Il front-staff deve diventare una sorta di ponte tra due mondi culturali distinti, quello del cliente e quello dell'hotel e del contesto in cui esso è inserito; la metafora non si riferisce soltanto all'idea del collegamento ma anche al fatto che il personale di contatto costituisce il primo tramite, e per certi versi il passaggio obbligato, per accedere a tutto ciò che attende l'ospite nella nuova cultura in cui si ritroverà una volta superato il ponte, e il modo in cui lo avrà attraversato influirà in maniera senza dubbio decisiva sulle sue future percezioni di quella determinata cultura ospitante, a prescindere dalle esperienze che avrà occasione di vivere in tale contesto.

Potenzialità e prospettive nell'hospitality communication

L'aspetto innovativo del connubio tra hotellerie e comunicazione è in realtà qualcosa di estremamente consolidato, tanto antico quanto lo è la nascita dell'industria dell'ospitalità. Ciò che, al contrario, si scopre essere veramente rivoluzionario è la dimensione interculturale della comunicazione nelle imprese alberghiere internazionali. Dove con tale

Foto cortesia: in queste pagine, Il Lancaster di Parigi

denominazione non si intendono, o meglio non soltanto, i gruppi transnazionali ma anche le più piccole strutture nazionali che operano ormai sempre più sovente con una clientela internazionale.

La comunicazione d'azienda può essere in un certo qual modo considerata il lato umano del business; in un mondo dove tutto è ormai intangibile, virtuale, la comunicazione rappresenta forse la via più geniale per riuscire a rendere un prodotto adattabile a una moltitudine di culture differenti. Da ciò può avere luogo la svolta che occorre al caso italiano. Infatti, grazie a una strategia di marketing e di comunicazione internazionale adeguata, gli alberghi indipendenti del Belpaese possono riuscire ad attirare una clientela internazionale interessata non esclusivamente alle bellezze naturali e al patrimonio storico dell'Italia, bensì anche alla sua hospitality philosophy, che integra la sua lunga tradizione con il valore aggiunto dell'interculturalità.

La comunicazione, nel settore alberghiero, al pari del marketing, non è riducibile a un dipartimento o a una divisione separata da tutto il resto dell'organizzazione, poiché entra a pieno titolo nei processi di espansione, di internazionalizzazione e di destination management, nell'attività di branding e di segmentazione, nelle collaborazioni interaziendali e nella percezione della qualità. La cultura aziendale alberghiera diviene essa stessa oggetto da comunicare, nonché perno attorno al quale ruota il management nel suo complesso. Inoltre, su scala globale la situazione si complica notevolmente, considerando i tre livelli culturali individuabili: l'interazione con il cliente, con il personale e con la cultura locale. Parimenti, un utilizzo sinergico delle varie componenti del communication mix è ormai un caveat irrinunciabile,

soprattutto nell'ottica di quello che sembra il fenomeno destinato a soppiantare definitivamente la globalizzazione, ovvero la glocalizzazione.

Allo stato dell'arte, in Italia come nella maggior parte dei paesi del Vecchio Continente, si riscontra da parte delle PMI alberghiere una certa pigrizia nell'adozione di nuove tecniche di marketing communication. Tuttavia, al tempo stesso si evince che la strada intrapresa è quella di una sensibilizzazione interculturale in costante aumento. Parallelamente, le catene alberghiere, seppur maggiormente sviluppate in tal senso rispetto agli hotel individuali, sembrano non aver ancora raggiunto la maturità duramente conquistata dalle imprese di produzione multinazionali, i cui brand sono ormai conosciuti, e in buona misura accettati, in ogni Paese del mondo.

Sono in conclusione necessari un approfondimento e una conseguente implementazione quanto più possibile rapidi delle tematiche relative alla comunicazione internazionale da parte del settore alberghiero. Ciò interessa prioritariamente le piccole e le medie imprese italiane, affinché riescano a imporsi con forza sulla scena mondiale e non vengano catalogate ancora come strutture troppo ridotte e tradizionaliste per competere con l'evoluzione dell'offerta alberghiera globale. La comunicazione rappresenta il modo per cambiare questa concezione, ed è di conseguenza indispensabile sapere come poterla sfruttare al meglio.

L'industria dell'ospitalità è affascinante, perché in essa convergono e si compendiano mille e più attività differenti; è imprevedibile, perché si occupa di persone e perché tale è la natura umana; è, oggi più che mai, stimolante, perché si espande ovunque e perché accoglie clienti e collaboratori provenienti da ogni parte del mondo. Ciononostante,

numerose e difficili sono le sfide che si trova ad affrontare l'hotellerie del terzo millennio, così come i fattori che sfuggono al suo controllo ma che ne determinano inesorabilmente le sorti: un aiuto prezioso potrà quindi scaturire dai network creati con un'attività di comunicazione ragionata, integrata e, soprattutto, internazionale.

Yield management internazionale

"To selling the right product to the right customers at the right time for the right prices": così può essere definito lo yielding & revenue, o più semplicemente yield management. Come è noto, la decisione di attuare una politica di yield management parte dall'assunto che la camera di un hotel è una merce di tipo altamente deperibile, in quanto se rimane vuota costituisce un costo fisso non recuperabile. Pertanto l'attività di yielding mira all'ottimizzazione delle vendite per la massimizzazione dei ricavi. L'applicazione di una tariffa unica o di poche tariffe mal si adatta al contesto competitivo attuale, quindi la tendenza

è la predisposizione di una serie di quotazioni differenti a seconda di uno dei seguenti fattori discriminanti, o di una combinazione di essi: periodo dell'anno, durata del soggiorno, prenotazione anticipata o last minute, tipologia di camera, fascia di clientela (individuali o gruppi, business o leisure) e altri. In questa sede la volontà è quella di concentrarsi sull'utilizzo delle tecniche di yield management sulla base di uno dei fattori appena elencati, la segmentazione della clientela, e più precisamente la gestione di tariffe differenti a seconda della nazionalità, o meglio, della cultura di provenienza del consumatore. Una scelta di tal fatta non è sicuramente di facile né di immediata implementazione, ma attraverso un processo graduale e una preparazione apposita per il management, ma anche per il personale di front office, può portare a risultati molto positivi. Come per l'attuazione dello yielding in termini generici, tutto deve essere preceduto da un'accurata analisi della domanda pregressa, la Backward Demand Analysis, e da una previsione della domanda futura, o Forward Demand



Analysis, indubbiamente più complessa da condurre ma ugualmente necessaria. Tali attività, nelle imprese di maggiori dimensioni, vengono spesso gestite in outsourcing. Verificando la composizione della clientela è possibile ottenere le percentuali per ogni nazionalità relative alla base temporale considerata, annuale, mensile, settimanale o legata a particolari festività e ricorrenze. Una volta conosciuta l'affluenza media in un certo periodo da parte di un determinato Paese o area geografica, si può passare a differenziare il prezzo nel momento in cui avviene il contatto con il potenziale cliente. Per fare questo, e per farlo nella maniera più corretta ed efficace possibile, è indispensabile che chi se ne occupa conosca in profondità il contesto economico, sociale e culturale d'origine del cliente in oggetto. In altri termini, occorre essere in grado di valutare anticipatamente in primo luogo la capacità di spesa del target, risalendo alla situazione economica del suo Paese per poi entrare nello specifico, tenendo conto della città o regione di provenienza, nel caso questa informazione si riveli particolarmente significativa a tale scopo.

Ad esempio, nell'ipotesi di un PVS (Paese in Via di Sviluppo), probabilmente la situazione economica degli abitanti di una grande città sarebbe differente da quella rintracciabile nei centri urbani minori. Secondariamente, da non sottovalutare è il contesto sociale in cui il cliente vive; elementi come l'importanza attribuita da una certa società a un soggiorno in una famosa località o presso una particolare tipologia di struttura dell'ospitalità, il concetto di status, il maggiore peso dato all'apparenza piuttosto che all'essenza o viceversa – ciò che conta è essere presenti nella destinazione o, al contrario, il pieno soddisfacimento personale – , possono influire fortemente

sulla disponibilità a pagare un prezzo superiore o meno.

Da ultimo, ma non per rilevanza, anzi, è il fattore culturale, che per certi aspetti contiene gli altri due. La cultura è sovente la causa principale dell'intrapresa di un viaggio e della selezione della meta, e ciò è riscontrabile già a livello nazionale, ma in ambito interculturale un atteggiamento oculato è quello di scoprire e tenere sempre presente le ricorrenze e le festività religiose o di qualsiasi altra matrice che caratterizzano il panorama culturale di una certa regione geografica. In questo modo, sarà possibile comprendere quando poter applicare una tariffa più alta perché si conoscono quali sono le date di vacanza più gettonate in un certo Paese in occasione delle quali la domanda di viaggi all'estero è destinata a crescere sensibilmente, così da cogliere i vantaggi che derivano dal sapere che un determinato segmento in un certo periodo è fortemente propenso al viaggio e si attiva per cercare alloggio. A titolo esemplificativo, essere a conoscenza del fatto che il capodanno cinese non cade il 31 dicembre, secondo il nostro calendario, bensì in un altro periodo in cui, per ipotesi, in Italia vi è una scarsa



Turismo d'Italia 91/2009

domanda e gli alberghi tendono a praticare dei prezzi bassi, fornisce la consapevolezza che i turisti cinesi in visita nel nostro Paese sono fortemente motivati e disposti a pagare un prezzo medio/alto vista la ricorrenza nella loro cultura d'origine. Offrire loro una sistemazione a un prezzo basso o comunque molto conveniente, non avrebbe senso e si tradurrebbe in un mancato guadagno. Nell'ambito culturale vi sono ulteriori motivazioni a supporto di una politica di yield management internazionale. Il servizio minimo che viene garantito agli ospiti di un hotel deve essere naturalmente il medesimo per tutti, ma i servizi aggiuntivi che vanno ad arricchire e a innalzare il livello qualitativo variano anche di molto a seconda delle richieste del cliente. Per il segmento business, la tariffa proposta include nella maggior parte dei casi determinati servizi, tangibili e intangibili, che non soltanto sono desiderati a priori dal cliente, ma che anzi devono far parte dell'offerta a lui diretta e, quindi, del prezzo, che risulterà più alto e accettato come tale. Allo stesso modo, lo yielding internazionale deve dimostrarsi capace di incontrare le esigenze culturali di un segmento proponendo delle tariffe che già includono elementi dei quali il consumatore sarà felice di poter usufruire e dei quali magari neppure avrebbe osato chiedere, proprio perché peculiari della sua cultura d'origine e difficilmente rinvenibili all'estero. Tali servizi, che possiamo a questo punto definire customer's culture-centred, coprono uno spettro quanto mai ampio di possibilità che vanno, per citarne solo alcune tra le più scontate, dall'adattamento degli orari di check-in e check-out a menù particolari, pacchetti che prevedono visite o attività mirate,

Foto cortesia: in queste pagine, Il Lancaster di Parigi

presenza di personale perfettamente parlante la lingua del cliente, TV satellitare in grado di ricevere tutti i canali di una certa nazione, ecc. Nel caso il consumatore non li volesse e ne richiedesse lo scorporo, si potrà procedere con l'abbassamento del prezzo.

Infine, va evidenziato che l'elasticità della domanda varia in buona parte in base al Paese di provenienza, comprendendo tutte le variabili sopra descritte e molte altre ancora, ma che questo non deve generare stereotipi. Il fatto che la Russia, con i suoi nuovi ricchi desiderosi di uscire dai confini dell'ex Unione Sovietica, costituisca un bacino dotato di una capacità di spesa elevata, non significa che ciò sia valido per tutti i clienti di nazionalità russa o che tale situazione favorevole sia destinata a permanere a lungo. Occorre una certa prontezza e apertura nel recepire gli accadimenti sul contesto internazionale, soprattutto di stampo economico, evitando di fossilizzarsi con una strategia di pricing non informata in merito ai mutamenti nel segmento culturale target. Cruciale è inoltre il fatto che gli operatori di ricevimento posseggano tale background per interfacciarsi con i clienti walk-in, integrandolo con la loro professionalità nel capire, al primo impatto, qual'è il desiderio del cliente e la sua sensibilità al prezzo, tipicità dell'interazione con la clientela nazionale.

Il modellamento del pricing in un'ottica internazionale costituisce uno step fondamentale per l'impresa alberghiera che vuole operare sui mercati internazionali, in quanto è anche il più concreto e determinante nella scelta da parte del cliente straniero di un albergo piuttosto che di un altro. Particolare sensibilità ed esperienza divengono punti di forza centrali, gli stessi che solitamente non mancano al management delle piccole e medie imprese, abituato in prima persona al contatto con persone di provenienza, lingua, cultura e background



sociale spesso completamente distinti. L' o yield management internazionale non è quindi appannaggio esclusivo dei gruppi multinazionali, i quali sicuramente hanno una disponibilità di mezzi molto maggiore per attuarlo, ma non sempre sono così attenti alla sensibilità al prezzo del cliente straniero e a saperne soddisfare le esigenze in modo tale da far leva proprio sulla tariffa applicabile. Qualsiasi siano le modalità in cui si attua, comunque, lo yielding non è una scienza esatta, ma punta a ridurre le inesattezze. Per concludere, bisogna rammentare che a fronte dei vantaggi reddituali apportabili dall'impiego dello yield management, esistono dei rischi non trascurabili legati alla percezione da parte del cliente. Può infatti accadere che quest'ultimo non comprenda appieno le ragioni che sottostanno alla formulazione di un dato prezzo o che si venga a creare un'insidiosa situazione di iniquità apparente. La via migliore consiste, probabilmente, nell'evitare un

approccio eccessivamente tecnico ma nella ricerca di un compromesso tra politiche di yielding e soddisfazione finale dell'ospite. La perdita di un cliente che si sente discriminato a causa del pagamento di un prezzo alto non giustificato è infatti di entità molto maggiore rispetto al margine di guadagno ottenuto grazie ai principi di yielding applicati a quello stesso cliente. Oltre alla perdita economica calcolata sulla base di tutti i soggiorni che il cliente avrebbe potuto effettuare presso quella struttura o presso altre appartenenti allo stesso gruppo nel corso del suo ciclo di vita, c'è anche il ben più pericoloso danno causato dal passaparola negativo a cui egli sarà molto propenso a dare luogo. Talvolta si presenta dunque la necessità di mettere temporaneamente da parte lo yield management se non si è in grado di gestirlo con la massima attenzione e discrezione; ciò che conta è salvaguardare l'immagine dell'hotel, a qualsiasi prezzo, nel vero senso della parola.

Turismo d'Italia 91/2009