
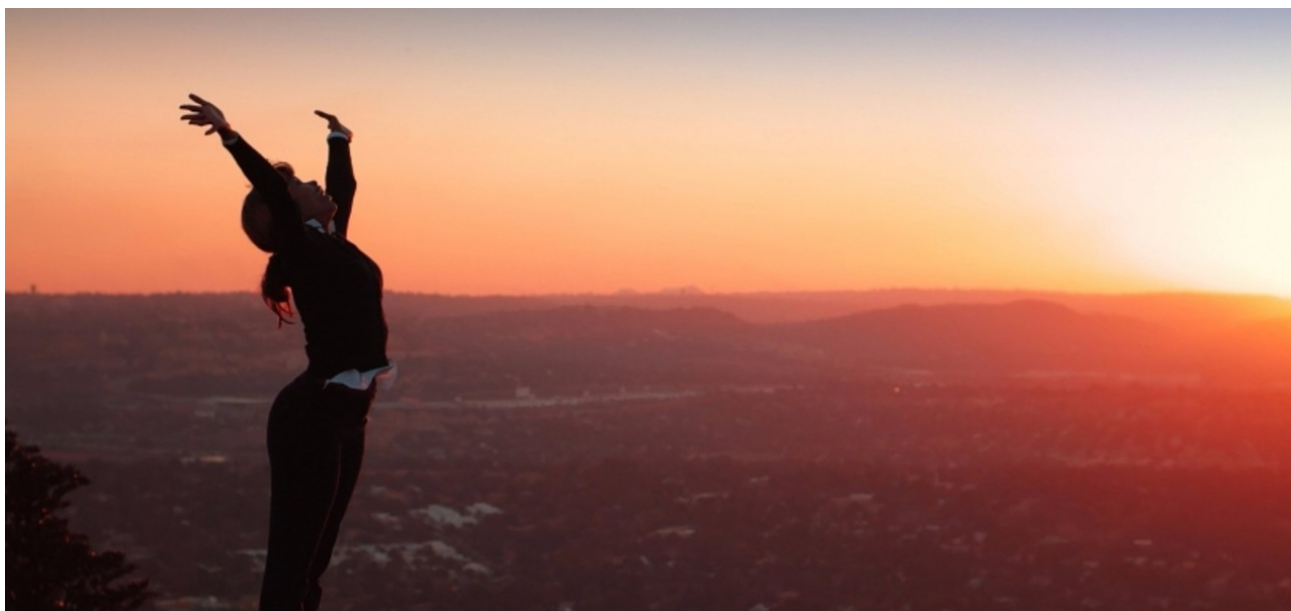


Booking Consulting: A business opportunity

 [linkedin.com/pulse/booking-consulting-business-opportunity-roberto-a-foglietta](https://www.linkedin.com/pulse/booking-consulting-business-opportunity-roberto-a-foglietta)



Published on January 2, 2017

Premessa

Per il capodanno ho visitato una struttura ricettiva in una regione a forte aspirazione turistica che sta vivendo con relativa tranquillità un momento di crisi generale. Ho prenotato attraverso il famoso sito [Booking.com](https://www.booking.com) ottenendo un ottimo rapporto qualità prezzo. Vale la pena notare che la struttura ha ottenuto una valutazione dalla sua clientela superiore a 9 punti su 10 per due anni consecutivi, almeno.

Parliamo perciò di un'impresa che ha al suo attivo, nonostante una recente ristrutturazione del business, un ottimo appeal. La struttura ha alcuni short-coming ma sono stati correttamente indirizzati. Ad esempio, il fatto di non essere immediatamente sulla strada provinciale ed essere un po' isolata rispetto al centro del paese, è stata sfruttata per attrezzare e dedicare un grande spazio verde come giardino per i bambini.

Fra le varie strutture che ho visitato è una di quelle che a prima vista non parrebbe avere bisogno di miglioramenti e/o di una consulenza specializzata per incrementare il giro d'affari. Eppure anche in questo caso ci sono dei margini di miglioramento non trascurabili e uno in particolare che deriva dalla recente chiusura del ristorante interno.

Il contributo dei feedback

La struttura si qualifica come agriturismo e offre un servizio di *bed & breakfast*. In termini di marketing il termine *agriturismo* ci farebbe pensare a una struttura rustica sia nella costruzione sia negli interni e sia nell'offerta della colazione. In realtà, tutti questi aspetti sono quelli tipici dell'hotel a conduzione familiare con una ospitalità e cordialità orientata a far sentire il cliente benvenuto. La descrizione e le foto sono reali quindi personalmente non ho sofferto di questo *mismatch* commerciale però almeno un ospite l'ho rilevato come un punto negativo. In effetti la colazione, di buona qualità, è però costituita da prodotti commerciali standard quindi non è in linea con quello che ci si aspetterebbe da un agriturismo verace. Questo ad esempio è un aspetto che potrebbe essere meglio definito anche da remoto ma che diventa evidente dal vivo.

Un altro aspetto che potrebbe essere migliorato e che emerge anche dai feedback è l'illuminazione esterna della struttura e la segnaletica poco visibile, soprattutto la sera, sulla piccola strada che risulta una deviazione a curva stretta a partire dalla strada principale. Se la curva d'ingresso non si può migliorare è però vero che essa, la segnaletica e gli esterni possono essere illuminati con tecnologia a fari LED temporizzati. Come tutti gli investimenti va valutato in un contesto più ampio dello specifico ritorno d'immagine e gradimento. Inoltre se rientrasse in un piano di ampliamento del business potrebbe essere un investimento molto più sostenibile.

Il contributo della consulenza

Invece, dove non arrivano i feedback o non arrivano immediatamente – e sappiamo che il tempo è denaro – può arrivare una consulenza specializzata on-site. La gestione ha deciso di chiudere il ristorante perché la conduzione tradizionale non era redditizia. Il personale e la gestione della cucina risultava troppo onerosa perciò gli spazi rimangono per la colazione, sovradimensionati, e per eventi speciali su prenotazione. Ogni spazio e ogni opportunità non utilizzata in modo ottimale rappresenta un costo diretto e indiretto.

E' piuttosto facile identificare i problemi ma è meno ovvio riuscire a trovare delle soluzioni che siano economicamente sostenibili e/o interessanti.

In questo caso è stato consigliato di verificare l'opportunità di inserire a cena un menù degustazione di tavola fredda composta da taglieri di salumi e formaggi locali, artigianali, non convenzionali. Torte e sformati di verdura e in generale tutta la gastronomia che per via naturale non presenti particolari problemi di breve scadenza.

Un'offerta quindi compatibile con piccoli volumi ma che compenserebbe la mancanza di una tavola calda con sapori difficilmente reperibili in un ristorante tradizionale.

Vini e birre artigianali di produttori in bottiglia completerebbero il quadro della tavola fredda e aprirebbero la strada, insieme all'offerta di aperitivi, a un'esercizio di ristorazione che può andare oltre alla clientela alloggiata.

Abbinando pane casereccio che per sua natura ha una lunga conservazione ma un gusto non convenzionale con il resto dell'offerta si può ottenere una *panineria* di degustazione. La *panineria* è un concetto slow-food in antitesi con la ad esempio l'offerta Mac Donald.

Una tale offerta si pone in antitesi per volumi e per standard di gusto. In una *panineria* di degustazione, ogni volta, anche lo stesso panino, offre un'esperienza di gusto diversa perché anche qualora la ricetta fosse una prescrizione precisa, gli ingredienti possono cambiare di provenienza. Insomma nella degustazione il concetto di sorpresa non è un errore ma il sale del gusto. Invece grandi volumi impongono standard molto definiti.

Un posto frequentato e frequentato "*bene*" ovvero da clienti che ricercano un'esperienza di gusto diventa un posto vivo e vivace. Un altro punto a favore che occorre coniugare con la tranquillità necessaria affinché la struttura rimanga accogliente per persone che cercano relax e famiglie che cercano serenità. Una corretta gestione degli orari e dei prezzi rende l'offerta appetibile a categorie di clienti che condividano le medesime abitudini e apprezzino i medesimi valori della clientela soggiornante.

Una selezione accurata e un'attenta gestione logistica dei piccoli fornitori costituisce un altro asset fondamentale per la strutturazione di un piano di business. Infatti, sappiamo che la catena logistica rischia di essere un costo, non solo economico, ma anche in termini di tempo profuso, seccature, gestione fornitori e anche di normative.

Meno tradizionale è il modello di business, meno industrializzati sono i fornitori, più diventa importante la cura della *supply chain* sia in *incoming* che in *delivery*. In questo caso siamo partiti dalla *delivery*: la mancanza della cucina per mancanza di utile. Per la stessa ragione non possiamo trascurare la parte di *supply chain* a monte.

Il valore della consulenza

Tutto quanto detto può sembrare ovvio ma non è né banale e neppure evidente perché la buona gestione dei feedback: positivo, ottimo – negativo, bene abbiamo identificato un potenziale problema – non risolve completamente la questione del migliorare l'impresa.

Abbiamo un problema, ok. Per la soluzione? Copiamo gli altri? Uhm...

Perché la soluzione non solo va trovata ma inserita in un piano di business che contempli la sostenibilità dell'operazione specifica e che si adatti anche al carattere del business in essere – eventualmente osando di cambiarlo, se è utile o necessario – ma in modo tale per cui il costo

d'investimento e delle abitudini di gestione porti a un risultato maggiore della semplice addizione. Altrimenti bastava vendere di più o a prezzo più alto, ma così – in teoria – siamo bravi tutti, poi bisogna andare oltre.

I turisti che frequentano una degustazione serale potrebbero diventare clienti soggiornanti per la stagione successiva. Coloro che soggiornano possono scegliere di cenare nella struttura. Coloro che scelgono un soggiorno possono optare per una struttura capace di offrire loro un qualcosa che non troverebbero altrove. Oppure che lo troverebbero altrove ma dopo aver percorso una dozzina di chilometri di tornati. Entro un certo raggio anche le persone residenti potrebbero essere attratte nella misura in cui trovino più appagante un'esperienza di degustazione piuttosto che la ricerca in proprio.

Infine c'è l'innovazione declinata come la capacità di trasformare una debolezza in un punto di forza o addirittura in un'unicità dell'offerta. Le persone vanno al ristorante perché non hanno voglia di fare la spesa, apparecchiare, cucinare e lavare i piatti. Questo perché tutta questa serie di operazioni mancano di un'emozione positiva.

Prendiamo due piatti *facili da cucinare*: arrosticini di carne d'agnello marinata e fonduta d'alpeggio con erbe di montagna. Immaginatevi a un tavolo di legno massello, in un ambiente di legno con profumi di foresta. Siete con la vostra famiglia oppure con i vostri amici che state sorseggiando vino e birra, degustando taglieri di salumi e formaggi con contorno di sott'aceti e sott'olio. Immaginate che siano tutti prodotti artigianali e locali, non convenzionali, a tiratura limitata. A questo punto, sul vostro tavolo, vi è data la possibilità di cuocere gli arrosticini e di preparare la fonduta di formaggi d'alpeggio. Allora cucinare diventa un'attività sociale e ludica. Non si è più soli in cucina ma insieme a cucinare. Non è più uno stress ma una gioia.

Conclusione

Guardando alle strutture ricettive, visitandole e parlando con i gestori, si scoprono interessanti possibilità di migliorarne la gestione ordinaria o di sviluppare nuove opportunità commerciali. Se questo è vero per le migliori strutture e per gestioni che forniscono una rendita sostenibile, lo sarà in misura anche maggiore per quelle strutture che invece dimostrano sofferenze molto accentuate oppure per quelle nuove in partenza.

E' vero che a volte è più facile migliorare un buon business che aggiustarne uno in difficoltà anche perché un buon business è più propenso ad investire e gode di maggiori risorse. Però un business avviato ha un'inerzia maggiore anche in termini emotivi.

La possibilità di combinare i feedback di un network commerciale con una consulenza specifica on-site orientata all'innovazione e al *business empowerment* è essa stessa un'opportunità di business. Con lo stesso brand si può offrire il servizio on-line e la consulenza on-site avendo in mano già un ampio portafoglio clienti. Inoltre la varietà delle strutture e delle location aumenta la creatività. Infatti, le soluzioni osservate in alcune regioni e adattate alle tradizioni di altre località già di suo rappresenta un'enorme potenziale di miglioramento. Si viaggia, s'impara, si sperimenta e si migliora.