SCHEDA DI LAVORO 2.9

Il cliente al centro: requisiti di prodotti e servizi

Sottocapitolo 2.9 · caso nel libro: Taormina

DOMANDA GUIDA

Se il vostro albergo erogasse esattamente il servizio promesso, rispettando ogni standard scritto nel sistema qualità, e l'ospite se ne andasse comunque deluso, il sistema avrebbe fallito o avrebbe solo guardato nella direzione sbagliata? E chi, nel vostro albergo, ascolta ciò che l'ospite non dice?

La scheda riprende in forma compilabile gli strumenti del sottocapitolo. I testi vengono dal libro; le colonne vuote sono per i dati del proprio albergo.

Le quattro misure del caso

1. **Misura 1 — Mappa dei requisiti impliciti per segmento.** Per i cinque segmenti principali, coppie in vacanza, famiglie, clienti d'affari, gruppi organizzati e ospiti a lungo raggio, si costruisce una mappa delle aspettative implicite da tre fonti: le recensioni analizzate per segmento, colloqui strutturati con il personale senior più a contatto con ciascun segmento, il confronto con le buone pratiche del settore. La mappa delle coppie, il segmento più grande, conta quindici aspettative in tre momenti: prima dell'arrivo, con orari dei servizi e conferma delle richieste particolari almeno quarantotto ore prima; durante il soggiorno, con suggerimenti adatti e soluzione discreta dei problemi; alla partenza, con un congedo che riconosca l'occasione speciale.
2. **Misura 2 — Raccolta e passaggio delle preferenze.** Per trasformare la conoscenza dei singoli addetti in un sapere dell'albergo, si costruisce un processo in tre momenti: un messaggio di benvenuto quarantotto ore prima dell'arrivo con tre domande aperte su aspettative e preferenze; due domande standard al check-in, registrate nel profilo dell'ospite nel gestionale; durante il soggiorno, il personale riporta nel profilo entro due ore le preferenze notate. Ogni mattina il foglio arrivi del ricevimento riporta per ciascun ospite un riassunto di tre righe.
3. **Misura 3 — Verifica della capacità prima della conferma.** Ogni prenotazione con richieste particolari, tipologia di camera precisa, esigenze alimentari, celebrazioni, accessibilità, viene valutata entro ventiquattro ore con una lista di fattibilità: disponibilità della risorsa nelle date, capacità dei reparti coinvolti, comunicazione documentata all'ospite, con conferma o proposta alternativa. Ogni modifica successiva della prenotazione viene trasmessa a ricevimento, piani e cucina, come chiede la 8.2.4.
4. **Misura 4 — Comunicazione anticipata per segmento.** Per soddisfare in modo sistematico le aspettative implicite più frequenti, si costruisce una sequenza di messaggi diversa per segmento. Per le coppie: alla prenotazione, una piccola guida su Taormina adatta a durata e stagione; quarantotto ore prima, le informazioni pratiche, orari della spa e del ristorante, check-in, collegamenti con il centro e con la stazione; all'arrivo, un benvenuto con il nome della persona di riferimento. I messaggi partono in automatico, ma per le prenotazioni con richieste particolari e per i clienti abituali vengono controllati a mano.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Mappa dei requisiti impliciti per segmento			
Misura 2 — Raccolta e passaggio delle preferenze			
Misura 3 — Verifica della capacità prima della conferma			
Misura 4 — Comunicazione anticipata per segmento			

Una checklist per il direttore e il responsabile del ricevimento

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Quali sono le cinque aspettative non dette più spesso deluse secondo le recensioni degli ultimi sei mesi?	Sono il punto di partenza più concreto del miglioramento			
L'albergo ha una mappa delle aspettative implicite almeno per i tre segmenti principali?	Le stesse aspettative pesano in modo diverso per ogni segmento			
Ogni richiesta particolare viene verificata prima della conferma, con esito scritto?	È la 8.2.3, in vigore dal 2015			
Quando una prenotazione cambia, chi deve saperlo lo sa entro il turno successivo?	È la 8.2.4, e la sua mancanza produce promesse rotte			
Le preferenze raccolte arrivano a chi incontra l'ospite, nel momento in cui servono?	Un sapere che non arriva a chi può agire non produce valore			
Ogni promessa pubblicata, comprese quelle ambientali, è dimostrabile?	È un requisito cogente oltre che di qualità; per le asserzioni ambientali generiche serve l'eccellenza riconosciuta richiesta dalla legge			

Errori comuni

- **Confondere requisiti e richieste:** le richieste esplicite sono la parte visibile; le aspettative implicite e latenti spesso decidono di più la soddisfazione finale.
- **Nessuna distinzione per segmento:** le aspettative implicite cambiano molto fra i segmenti, e applicare gli stessi standard a bisogni diversi lascia scoperte proprio le differenze.
- **Promettere senza verificare:** accettare richieste particolari senza verificare la capacità crea aspettative destinate alla delusione, più dannosa di un'aspettativa implicita mancata.
- **Preferenze raccolte e non trasmesse:** raccogliere preferenze senza renderle disponibili a chi incontra l'ospite è un investimento senza ritorno.
- **Mappa mai aggiornata:** le aspettative implicite cambiano con mercato, tecnologia e cultura; una mappa di qualche anno fa governa le aspettative del passato.
- **Il latente scambiato per obbligo:** la 8.2 chiede espliciti, impliciti e cogenti; il livello latente è un'ambizione di fidelizzazione, preziosa ma volontaria, da non presentare all'auditor come requisito.
- **Riforma immaginaria della 8.2:** distinzione in tre tipi, verifica della capacità e comunicazione delle modifiche sono nel testo dal 2015; nuova è solo la loro applicazione seria.
- **Promesse commerciali fuori dal sistema:** sito, piattaforme e social parlano al cliente prima di chiunque altro; se ciò che pubblicano non passa per la verifica della 8.2.3, il sistema governa il servizio ma non la promessa.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Analizzare le recensioni degli ultimi sei mesi cercando non i reclami espliciti, ma le osservazioni su ciò che avrebbe potuto essere migliore. Ordinarle per livello e individuare le cinque aspettative implicite più frequenti che il sistema non governa: sono il punto di partenza.

- **Da pianificare.** Costruire la mappa delle aspettative implicite per i tre segmenti principali con il personale senior più a contatto con ciascuno. Progettare la raccolta e il passaggio delle preferenze dalla prenotazione alla partenza, con responsabilità assegnate. Costruire la sequenza di comunicazioni anticipate per segmento e rendere obbligatoria la verifica della capacità per le richieste particolari, insieme alla trasmissione delle modifiche.
- **Da tenere sotto controllo.** Un indicatore di copertura: quota delle aspettative implicite individuate per segmento che sono governate da almeno un processo strutturato, aggiornata ogni trimestre. Accanto, il tasso di ritorno per segmento, la misura più affidabile del fatto che l'ospite ha ricevuto non solo ciò che aveva chiesto, ma ciò che si aspettava.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Orari dei servizi solo nella cartella in camera	Orari inviati quarantotto ore prima dell'arrivo, per segmento
Commenti al check-out ricordati e dimenticati	Preferenze riportate nel profilo entro due ore
Richieste particolari confermate senza verifica	Lista di fattibilità entro ventiquattro ore, conferma o alternativa scritta
Modifiche alla prenotazione note solo al ricevimento	Modifiche trasmesse a piani e cucina
Recensioni da quattro punti spiegate come sfortuna	Recensioni lette per segmento come fonte di requisiti impliciti

Stima economica di modello

Il valore economico di un sistema strutturato per determinare e soddisfare i requisiti dell'ospite si vede su tre piani che si sommano. Il primo è il ricavo in più dalla fedeltà. Il ritorno dei clienti è il moltiplicatore economico più forte del settore: un ospite che torna non ha quasi costi di acquisizione, conosce l'albergo e lo preferisce ai concorrenti, e lo consiglia più volentieri. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: in un albergo di novanta camere con circa seimila ospiti l'anno, un aumento del tasso di ritorno di tre punti porta circa centottanta ospiti in più che tornano, e con una spesa media di circa quattrocentocinquanta euro a soggiorno il valore aggiunto è nell'ordine di ottantamila euro l'anno. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato.

Le cifre sono ipotesi di modello del volume, non parametri di settore documentati: vanno sostituite con i dati del proprio albergo.

Patto di verifica: le affermazioni del mercato alla prova della norma

Che cosa si afferma	Vincolante?	Che cosa vale davvero
«La 8.2 è stata riscritta nel 2026»	No	Il capitolo 8 conserva l'impianto del 2015; i requisiti qui elencati sono testo del 2015
«Solo dal 2026 la norma distingue requisiti espliciti, impliciti e cogenti»	No	La distinzione è esplicita nella 8.2.3.1 dal 2015
«Bisogna verificare di poter mantenere ciò che si promette»	Sì	È un requisito della 8.2.3, in vigore dal 2015
«Le modifiche alle richieste vanno comunicate a chi lavora»	Sì	È la 8.2.4, in vigore dal 2015
«Sorprendere l'ospite è un obbligo della 8.2»	No	I requisiti latenti sono una scelta di fidelizzazione, non un requisito

Che cosa si afferma	Vincolante?	Che cosa vale davvero
«Comunicare gli orari dei servizi prima dell'arrivo è obbligatorio per la ISO 9001»	Solo in parte	La 8.2.1 chiede informazioni su prodotti e servizi; il quando e il come li sceglie l'albergo

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, artt. 20–27 e art. 49	Niente pratiche commerciali ingannevoli; informazioni precontrattuali per le prenotazioni a distanza	8.2.1 e 8.2.3: ciò che si pubblica diventa requisito del cliente
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, art. 59, comma 1, lett. n)	Niente recesso di ripensamento per alloggi con data o periodo specifici; restano i rimedi di legge per mancata o inesatta esecuzione; condizioni di cancellazione lecite, chiare e comunicate	8.2.1: condizioni di cancellazione chiare prima della conferma
D.Lgs. 20 febbraio 2026, n. 30	Dal 27 settembre 2026: asserzioni ambientali generiche vietate senza l'eccellenza riconosciuta pertinente richiesta dalla legge; marchi di sostenibilità solo con sistema di certificazione o di origine pubblica	8.2.3: ogni promessa «green» va verificata; il certificato ISO 9001 non prova la prestazione ambientale
Art. 13-ter D.L. 18 ottobre 2023, n. 145	CIN esposto all'esterno e indicato in ogni annuncio	8.2.1: dato obbligatorio in ogni comunicazione commerciale
D.Lgs. 23 maggio 2011, n. 79, artt. 32 e ss.	Se l'albergo vende camera con transfer o escursioni può diventare organizzatore di pacchetto, con obblighi informativi e di garanzia	8.2.3: verificare che cosa si sta davvero vendendo
D.Lgs. 15 dicembre 2017, n. 231, art. 19	Allergeni indicati prima del servizio	8.2.3.1: requisito cogente e, insieme, requisito del cliente

Stato della tabella: 30 ottobre 2026, come nel libro. Gli aggiornamenti successivi sono nel file Vol2a_Quadro_italiano_aggiornabile.xlsx. La tabella è una sintesi e non sostituisce la verifica del testo vigente né la consulenza legale nel caso concreto.

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 2a «Il Timone», sottocapitolo 2.9. Edizioni Effedore, 2026.