

TUSCOFAS

TURISMO UNIVERSITARIO SCOLASTICO
FAMILIARE SOSTENIBILE

TURISMO UNIVERSITARIO



D.3.2.1

Ricerca ed analisi delle caratteristiche
delle offerte per il Turismo Universitario

TUSCOFAS – Progetto di ricerca industriale e sviluppo sperimentale nell'ambito di progetti regionali dedicati al turismo sostenibile e competitivo a valere sul bando "POR CREO FESR 2007-2013 – LINEA DI INTERVENTO 1.5.D



Regione Toscana



REPUBBLICA ITALIANA



Unione Europea

Le ali alle tue idee

Tuscofas

Turismo UNIVERSITARIO

RICERCA ED ANALISI DELLE CARATTERISTICHE DELLE OFFERTE PER IL TURISMO UNIVERSITARIO

OBIETTIVO

Il report ha lo scopo di illustrare la metodologia di ricerca ed i risultati ottenuti dalla catalogazione delle caratteristiche del nuovo prodotto “Turismo Universitario”, ottenute mediante un’analisi di benchmarking.

Quadro d’indagine

La progettazione dei servizi di Study Abroad e dei relativi strumenti di promozione e comunicazione si è svolta mediante l’attivazione di un iter “analitico, strategico ed operativo” ispirato alle logiche del “benchmarking”, inteso quale strumento di analisi e progettazione strategica.

Nella presenta indagine, l’applicazione della metodologia di benchmarking è stata finalizzata, non alla comparazione dei servizi tra imprese, ma ad identificare le variabili che caratterizzano il servizio “study-abroad” prodotto dalle Università “best in class”. Sono infatti le particolari caratteristiche del prodotto, contraddistinte da peculiarità in termini qualitativi, che permettono alle Università “best in class” di essere definite tali. In sintesi, l’obiettivo del benchmarking è stato quello di intercettare le seguenti informazioni:

- **la tipologia di servizi proposti**
- **la modalità di erogazione dei servizi**

I risultati ottenuti dall’indagine sono poi stati impiegati per la progettazione e la pianificazione dei servizi per il prodotto turistico “Villa Morghen” Florence Campus – sezione “study abroad” – per consentire la comparazione oggettiva con realtà ed imprese allo scopo di:

- conoscere le strategie attuate dai “best in class”, in relazione ai servizi presentati;
- valutare i margini di miglioramento e di sviluppo dei nuovi servizi;
- individuare quali modelli organizzativi e di prodotto seguire, definendo un proprio percorso di crescita.

Sulla base di tali obiettivi, l’analisi è stata svolta mediante l’applicazione della metodologia di “benchmarking generico” o della “best practice”, ossia la tipologia che permette di scegliere ad oggetto dell’analisi qualsiasi tipo di impresa che sia considerata la migliore per quel particolare campo di interesse, nel caso specifico “Università estere fornite di un programma study abroad”. La non diretta competitività con le imprese selezionate, inoltre, favorisce il reperimento di informazioni

nuove e la ricerca di processi innovativi per il proprio prodotto, come risultato, ovviamente, della rielaborazione dei modelli delle imprese risultate migliori.

Il modello operativo che è stato preso a riferimento è identificato come “Ruota di Deming” o ciclo PDCA¹, la cui attuazione è caratterizzata da quattro fasi:

1. **Progettazione del piano di benchmarking** – Plan;
2. **Raccolta dei dati** – Do;
3. **Analisi delle informazioni e definizione delle strategie** – Check;
4. **Miglioramento** attraverso l'adattamento dei fattori guida – Act,

L'applicazione di tale logica ha previsto la pianificazione dell'indagine orientata a quattro domande:

- a. “benchmarking cosa?” che indica anzitutto l'individuazione dell'oggetto dell'analisi e gli obiettivi che si desidera raggiungere;
- b. “chi è il best in class?” che rappresenta la scelta delle imprese da analizzare, poichè si presentano come le migliori sul mercato e possono fornire informazioni rilevanti sulle caratteristiche del prodotto in stato di indagine;
- c. “come lo fanno loro?” che fornisce il quadro effettivo del prodotto “study abroad”, inizialmente in termini aggregati, successivamente in termini specifici in seguito all'individuazione del benchmark effettivo.
- d. “come lo facciamo noi?” che, nel caso specifico della ricerca, intende approfondire le variabili che influiscono sull'attuazione efficiente ed efficace – da parte di una struttura ricettiva – del prodotto “study abroad”, così come inteso dalle Università “best in class”.

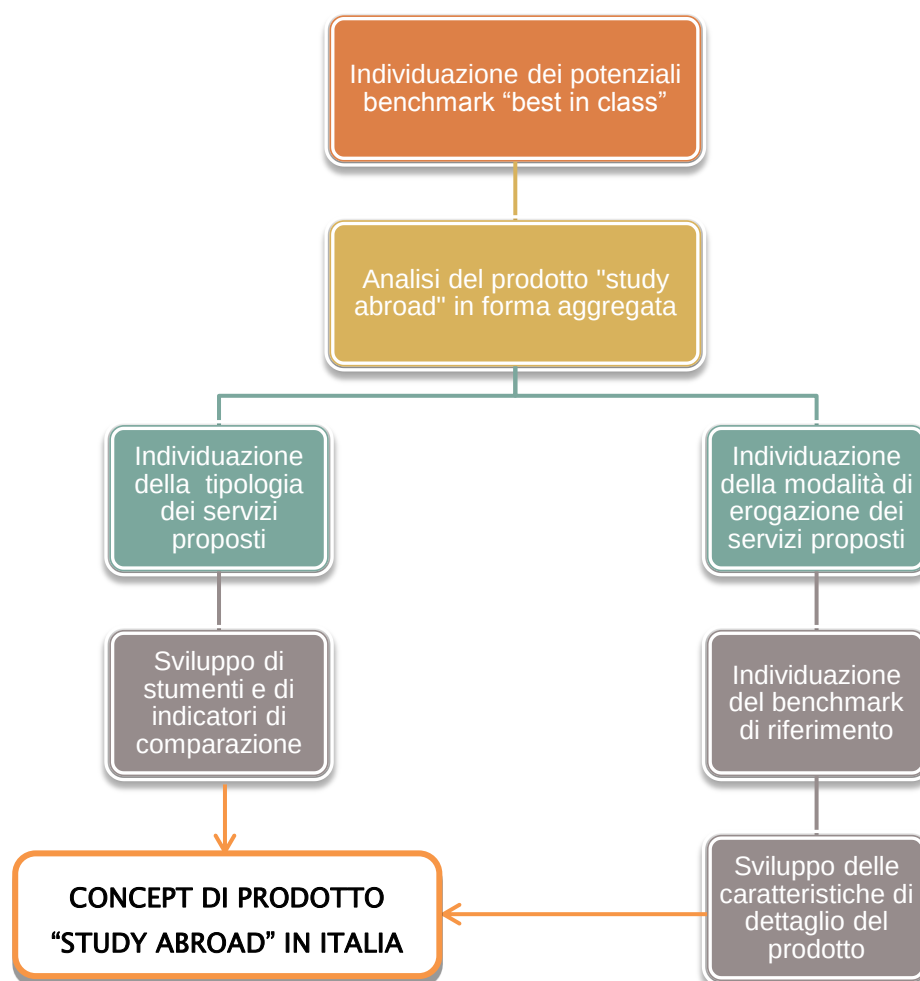
¹ Plan-Do-Check-Act = Progettazione-Esecuzione-Controllo-Azione), (Watson, 1995)

Progettazione del piano di *Benchmarking*

In questa prima fase è stato fondamentale definire l'oggetto di studio della ricerca, identificato come l'analisi del prodotto "study abroad" erogato dalle Università estere. Si è quindi specificato gli obiettivi che si intendano raggiungere e la metodologia. Occorre innanzitutto specificare che si è trattato di due indagini differenti ma con un panel di informazioni di base comune; come risultato si è ottenuto due risultati distinti ma complementari:

- a. La tipologia dei servizi proposti dalle università "best in class"
- a. La modalità di erogazione di tali servizi proposti dal benchmark di riferimento (individuato mediante vincoli e criteri spiegati nel corso dell'indagine)

Partendo da una base comune, sebbene parallele, le due indagini vengono proposte singolarmente, attraverso la sequenza descritta nel grafico riportato di seguito.



Fase I. Individuazione di potenziali *benchmark* "best in class"

Fase II. Analisi del prodotto "study abroad" in forma aggregata

Fase III. Individuazione delle tipologie di servizi offerti e sviluppo di strumenti e indicatori di comparazione

Fase IV. Individuazione del benchmark di riferimento e sviluppo delle caratteristiche di dettaglio di prodotto.

Individuazione di potenziali *benchmark* “best in class”

Le Università da analizzare sono state individuate utilizzando come fonte l'indagine annuale, datata 2014, “Word Reputations Rankings” del Times Higher Educational²: una classifica mondiale delle 100 migliori università del pianeta, di cui nella ricerca si è analizzato le prime dieci. In ordine crescente, la prima classificata risulta essere l'Università di Harvard³ che rappresenta l'eccellenza con un punteggio massimo di 100. La seguono a ruota il Massachusetts Institute of Technology (MIT) con 90,4 punti e la Stanford University ⁴ con 74,9. A rompere il monopolio quasi assoluto degli USA, figurano le università inglesi per eccellenza, Oxford e Cambridge, rispettivamente in quarta e quinta posizione. In ordine di scorrimento, Berkeley⁵, Princeton⁶, Yale⁷, California Institute of Tecnology (CALTECH)⁸ e UCLA⁹.

Analisi del prodotto “study abroad” in forma aggregata

Individuato il target, si è proceduto con la raccolta delle informazioni, utilizzando come metodologia la “ricerca primaria”, condotta prevalentemente su fonti dirette, ossia:

- a) Ricerca del singolo “benchmark”, mediante piattaforma web
- b) Ricerca ed analisi del prodotto “study abroad”
- c) Analisi delle caratteristiche del prodotto in termini di servizi suddivisi per:
 - ❖ Utilità
 - ❖ Macro-argomenti
 - ❖ Fornitore

Seguendo tale logica, il primo step è stato quello di individuare le Università, catalogarne la fonte ed effettuare la ricerca del segmento “study abroad”, segnalando la presenza di un ufficio dedicato. Come esposto dalla tabella di seguito, tale analisi ha consentito l'individuazione di Università che non prevedono all'interno del loro programma il prodotto “study abroad” e la rilevanza di quest'ultimo in relazione all'intero sistema (tabella 1).

UNIVERSITA'	FONTE	STUDY ABROAD	UFFICIO DEDICATO
HARVARD UNIVERSITY	www.harvard.edu	SI	oie.fas.harvard.edu
MIT	www.gecd.mit.edu	SI	gecd.mit.edu
STANFORD UNIVERSITY	www.stanford.edu	SI	X
OXFORD	www.ox.ac.uk	NO	X
CAMBRIDGE	www.cam.ac.uk	SI	X
BERKELEY	www.berkeley.edu	SI	studyabroad.berkeley.edu
PRINCETON	www.princeton.edu	SI	www.princeton.edu/oip
YALE	www.yale.edu	SI	X
CALTECH	fasa.caltech.edu	SI	X
UCLA	ieo.ucla.edu	SI	ieo.ucla.edu/uceap

² <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014/reputation-ranking>

³ <http://www.harvard.edu/>

⁴ <http://www.stanford.edu/>

⁵ <http://www.berkeley.edu>

⁶ <http://www.princeton.edu/main/>

⁷ <http://www.yale.edu/>

⁸ <http://www.caltech.edu/>

⁹ <http://www.ucla.edu/>

Secondo step è stato quello di analizzare i servizi differenziandoli per:

- **Utilità:**
 - Strettamente universitarie, di scarsa utilità ai fini della presente ricerca in quanto trattano di informazioni di carattere prettamente legato alla didattica (es. trasferimento crediti, misurazione del livello linguistico, application form, scadenze e direttive interne, ect.);
 - Funzionali allo “study abroad”, rappresentano i dati “input” per la suddivisione dei servizi in macro-categorie, in quanto trattano informazioni direttamente collegate alla fruizione del viaggio all'estero, (es. “health insurance card”, organizzazione del tempo libero durante il soggiorno, possibilità di acquisire riconoscimenti professionali al momento del rientro, etc.).
- **Macro-argomenti:**
 - Attività didattiche: progettazione dei programmi didattici ed organizzazione delle R.U.
 - Attività integrative: progettazione ed erogazione di servizi accessori alla didattica
 - Facilities: strutture ed installazioni, risorse umane e servizi ausiliari necessari per la fruizione del viaggio all'estero.
- **Fornitore:**
 - Programma proprio: l'Università dispone di piani didattici propri¹⁰ e si occupa in maniera diretta di organizzare l'erogazione delle attività integrative e delle facilities.
 - Fornitori esterni: l'Università si avvale di soggetti esterni per l'organizzazione e l'erogazione dei servizi.

Con tale procedura si è profilato singolarmente le nove università (tabella 2 – allegato 1) e si è definito un quadro generale del prodotto “study abroad”, individuando le caratteristiche ricorrenti del prodotto e le modalità di erogazione dei servizi.

Tabella 2: Profilatura delle Università per servizi “study abroad” – fonte SEET



TUSCOFAS - Turismo Universitario e Scolastico

ANALISI DELLE CARATTERISTICHE DEL PRODOTTO UNIVERSITARIO



UNIVERSITA'		PRODOTTO STUDY ABROAD						STUDY ABROAD IN ITALY	
NOME	SITO	UFFICIO DEDICATO	ATTIVITA'		FACILITIES				
			PROG. PROPRIO	FORNITORE ESTERNO	PROGR. PROPRIO	FORNITORE ESTERNO			
HARVARD UNIVERSITY	www.harvard.edu	oie.fas.harvard.edu	X			X	staff advisor	alloggio leisure	SI
MIT	www.gecd.mit.edu	gecd.mit.edu	X		X		alloggio staff health card sos card leisure		NO
STANFORD UNIVERSITY	www.stanford.edu	X	N.D.		N.D.		N.D.		SI
CAMBRIDGE	www.cam.ac.uk	X	N.D.		N.D.		N.D.		NO
BERKELEY	www.berkeley.edu	studyabroad.berkeley.edu	X		X		alloggio staff advisor leisure		NO
PRINCETON	www.princeton.edu	www.princeton.edu/oip	ridotto	strutturato	ridotto	strutturato	staff	alloggio leisure	SI programma ridotto
YALE	www.yale.edu	X	X		X		alloggio staff advisor		SI
CALTECH	fasa.caltech.edu	X	X		X		alloggio staff advisor leisure		ND
UCLA	ieo.ucla.edu	ieo.ucla.edu/uceap		X		X		alloggio staff advisor leisure	SI

¹⁰ In molti casi l'Università rimanda a piani didattici di università terze, che tuttavia vengono riconosciuti come formalmente approvati dal soggetto in questione e meritevoli del riconoscimento crediti;

Individuazione delle tipologie di servizi offerti e sviluppo di strumenti e indicatori di comparazione

La profilatura delle Università ha consentito anche di catalogare una serie di servizi basilari, oltre la didattica, che sono stati identificati come *facilities* e che le Università erogano a prescindere dalla modalità o dal fornitore:

- Alloggio, inteso come campus, ossia l'insieme delle strutture ed attrezzature idonee alla fruizione materiale del prodotto "study abroad";
- Staff e Advisor, inteso come personale di riferimento con specifiche competenze;
- Leisure, inteso come organizzazione delle attività didattiche integrative e del tempo libero.

Mediante l'analisi puntuale delle fonti e l'inclusione di ulteriori variabili, il range di servizi è stato utilizzato come base per la costruzione degli indicatori che, organizzati in un apposito strumento per la raccolta dati, ha permesso la catalogazione delle informazioni.

Ciò che ne è derivato è il form denominato "Riesame delle caratteristiche del prodotto Travel Studies/Study Abroad e delle modalità di comunicazione e presentazione", una griglia di valutazione o check-list sviluppata sulla base dei seguenti indicatori (allegato 2):

- Mission e politiche dell'organizzazione
- Motivazione dello studio all'estero
- Sintesi dei servizi offerti, in termini di:
 - Progettazione dei servizi per il soggiorno studio
 - Erogazione dei servizi didattici per il soggiorno studio
- Staff, in termini di:
 - Staff gestionale
 - Docenti italiani/stranieri
- Advisor/testimonial che possono effettuare attività di consulenza nei confronti di studenti e/o docenti
- Modalità di contatto del personale staff/docenti/advisor
- Partnership con esperti/società con descrizione dei servizi, professionalità e competenze disponibili in termini di attività quali incontri, visite, laboratori ed esperienze
- Caratteristiche della struttura in relazione alle necessità didattiche/progettuali dei docenti
- Caratteristiche della struttura dei servizi in relazione alle necessità abitative/servizi degli studenti
- Servizi per la vita dello studente, in termini di:
 - Trasporto
 - Tempo libero
 - Esempi di possibili soggiorni/studio e programmi didattici "standard"

Gli obiettivi della check-list consistono nel:

- Analizzare le caratteristiche dell'organizzazione e del servizio evidenziate dal tipo di prodotto e/o comunicazione:

- capacità di sviluppare programmi didattici, servizi e progettualità orientata al docente;
- programmi didattici, servizi e progettualità orientata allo studente;
- valutare il contenuto di ciascun strumento di comunicazione e presentazione al cliente potenziale (sito, offerta commerciale, brochure, depliant, e-card, e-content, etc.), in riferimento a determinati parametri:
 - Presenza e descrizione sintetica della caratteristica;
 - Grado di completezza, approfondimento e chiarezza della descrizione della caratteristica;
 - Descrizione attraverso documento (depliant, pagina brochure, pagina sito dedicato alla caratteristica);
 - Uso di Immagini/foto/grafica oltre al testo per comunicare il contenuto;
 - Sito/depliant / brochure / video / tutorial con contenuti integrati e coerenti.

Così come descritta, la check-list può essere intesa come una sorta di contenitore organizzato e predisposto a recepire determinate tipologie di informazioni; il contenuto da “inserire”, determinato in funzione degli standard definiti come “best practice”, viene determinato dall’analisi specifica del benchmark di riferimento, individuato mediante appositi criteri di valutazione.

Individuazione del benchmark di riferimento

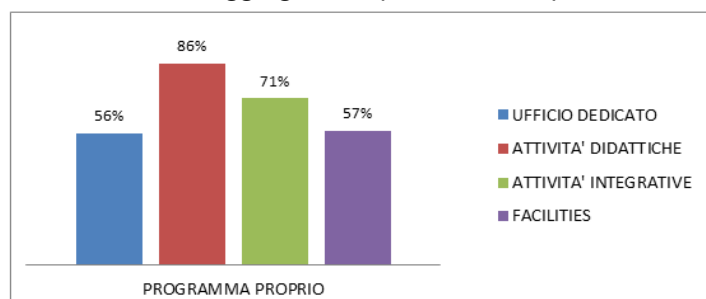
Facendo nuovamente riferimento all’elenco dei potenziali benchmark, il primo filtro che viene applicato per individuare il benchmark di riferimento è la presenza dell’Italia tra le destinazioni in cui svolgere lo “study abroad”, fattore discriminante che riduce l’elenco delle università possibili candidate: Harvard, Stanford University, Yale e Ucla sono le università che correlano un programma strutturato alla presenza della destinazione Italia. Se si aggiunge il vincolo della completezza d’informazione, la Stanford fuoriesce dall’elenco per mancanza di dati in merito alla strutturazione delle attività didattiche, integrative e delle facilities (tabella 4 – allegato 3).

Tabella 4: profilatura delle Università per prodotto “Study abroad in Italy” – fonte SEET

ICS International Center for Study Abroad		TUSCOFAS - Turismo Universitario e Scolastico ANALISI DELLE CARATTERISTICHE DEL PRODOTTO UNIVERSITARIO							
UNIVERSITA'		PRODOTTO STUDY ABROAD							STUDY ABROAD IN ITALY
NOME	SITO	UFFICIO DEDICATO	ATTIVITA'				FACILITIES		
			DIDATTICHE		INTEGRATIVE		PROGR. PROPRIO	FORNITORE ESTERNO	
			PROG. PROPRIO	FORNITORE ESTERNO	PROGR. PROPRIO	FORNITORE ESTERNO			
HARVARD UNIVERSITY	www.harvard.edu	oie.fas.harvard.edu	X			X	staff advisor	alloggio leisure	SI
MIT	www.gecd.mit.edu	gecd.mit.edu	X		X		alloggio staff health card sos card leisure		NO
STANFORD UNIVERSITY	www.stanford.edu	X	N.D.		N.D.		N.D.		SI
CAMBRIDGE	www.cam.ac.uk	X	N.D.		N.D.		N.D.		NO
BERKELEY	www.berkeley.edu	studyabroad.berkeley.edu	X		X		alloggio staff advisor leisure		NO
PRINCETON	www.princeton.edu	www.princeton.edu/oip	ridotto	strutturato	ridotto	strutturato	staff	alloggio leisure	SI programma ridotto
YALE	www.yale.edu	X	X		X		alloggio staff advisor		SI
CALTECH	fasa.caltech.edu	X	X		X		alloggio staff advisor leisure		ND
UCLA	ieo.ucla.edu	ieo.ucla.edu/uceap		X		X		alloggio staff advisor	SI

Si ricorda come dalla precedente indagine siano state individuate come ricorrenti le caratteristiche di strutturazione del prodotto mediante un programma proprio da parte dell'Università, sia in termini di didattica che per le attività integrative e le facilities (grafico 2).

Grafico 2: Caratteristiche aggregate del prodotto "study abroad" – fonte SEET



Tuttavia l'applicazione del principio di ricerca contenuto nell'idea progettuale definisce il benchmark ideale come l'Università che eroga il servizio di "study abroad" caratterizzato da:

- Ufficio organizzato per gestire il prodotto "study abroad", con risorse (umane e non) dedicate;
- Programma proprio composto da una scelta di piani didattici, strettamente interconnessi ai corsi accademici, trasmessi allo studente attraverso un passaggio d'informazioni diretto (ufficio – staff– advisor); nonché un programma proprio per l'organizzazione, la gestione e l'erogazione dei servizi didattici, rispettando in tal modo gli obiettivi del corso e gli standard di formazione dello studente;
- Fornitore esterno per l'organizzazione, la gestione e l'erogazione dei servizi integrativi e delle facilities, individuabili come strutture con attrezzature idonee a svolgere servizi di ricettività e servizi di supporto alla didattica.

In tale ottica operativa, l'unica Università che risponde ai requisiti predefiniti è la Harvard University¹¹ che si caratterizza per:

- Office of International Education (oie.fas.harvard.edu), ufficio dedicato alla sezione "study abroad";
- "Programs", la sezione in cui vengono riportate tutte le tipologie di programmi;
- "Italy", la sezione in cui, mediante link, si viene ricollegati al sito delle università fornitrici dei servizi accessori.

¹¹ <http://www.harvard.edu/>

CHECK-LIST HARVARD UNIVERSITY

In questa fase l'obiettivo è stato quello di individuare gli enablers, vale a dire i fattori guida che facilitano la realizzazione delle best practices e contribuiscono a spiegare le performance del benchmark. Nella compilazione della check-list (allegato 4), l'obiettivo è stato quello di analizzare i dati provenienti dal benchmark al fine di comprendere come lo stesso, relativamente al prodotto "study abroad", realizza le best practices.

La check-list organizzata in funzione della natura del benchmark, è stata articolata in due sezioni:

- Harvard University: caratteristiche e descrizione delle variabili relative alla didattica e allo staff (nonché l'analisi delle attività didattiche e delle facilities strutturate sulla base del programma proprio)
- Siracuse University Florence (SUF): caratteristiche e variabili relative ai servizi accessori (nonché le attività integrative e le facilities messe a disposizione dal fornitore esterno nel caso del prodotto "study abroad" in Italia).

Ad ogni indicatore, oltre alla localizzazione all'interno del sito di riferimento, segue una breve descrizione che mette in luce gli aspetti principali della singola variabile. In questo modo, si ottiene una sintetica visione d'insieme che permette di:

- individuare le caratteristiche principali del prodotto;
- sviluppare uno strumento completo ma di facile utilizzo per la successiva fase di comparazione delle risorse;
- stilare una sorta di indice per la replicabilità del modello.

 		TUSCOFAS - Turismo Universitario e Scolastico		   	
Riesame delle caratteristiche del Prodotto Travel Studies/Study abroad e delle modalità di comunicazione e presentazione					
Caratteristica/Descrizione		Sezioni sito	Note		
HARVARD UNIVERSITY					
1. Mission e politiche dell'organizzazione		ABOUT	Tre sezioni: politiche dell'ufficio; mission; uffici partner		
2. Motivazione dello studio all'estero		GETTING STARTED	Valutazione di tre aspetti fondamentali: lo studio all'estero; lo studio all'estero con Harvard; la parola agli studenti.		
3. Sintesi dei servizi offerti					
a. Progettazione di servizi per soggiorni studio per università/docenti		N.D.	N.B. Sito dedicato agli studenti		
b. Erogazione di servizi didattici per soggiorni studio per università/docenti		PROGRAMS	Obiettivi formativi ed organizzazione della didattica		
4. Staff con relative professionalità e competenze disponibili		PEOPLE/OUT OF YARD			
a. Staff gestionale		OIE STAFF	Personale d'ufficio		
b. Docenti italiani/stranieri		N.D.			
c. Advisor/testimonial che possono effettuare attività di "consulenza" nei confronti di:		LANGUAGE ADVISERS	Personale di riferimento per le lingue		
- Docenti		RESIDENT DEANS	Personale di riferimento per le residenze/campus		
- Studenti		STUDENT ADVISERS	Studenti che effettuano attività di consulenza v/o altri studenti		
		STUDENT AMBASSADORS	Studenti che si occupano della "promozione" dello study abroad		
d. Modalità di contratto/info per il personale		PEOPLE	Contatto diretto con foto, ruolo, mail e telefono dell'addetto		
STAFF/docenti/advisor		RESOURCES	Contatto diretto dell'ufficio – mail, telefono		
SYRACUSE UNIVERSITY FLORENCE					
5. Partnership con esperti/società con descrizione dei servizi, professionalità e competenze disponibili		PARTNERSHIP	Enti ed aziende che collaborano con l'Università (descrizione e contatti)		
Per attività quali incontri, visite, laboratori, esperienze		INTERCULTURAL ACTIVITIES	Descrizione dei programmi, obiettivi e partner con relative competenze		
6. Caratteristiche della struttura in relazione alle necessità didattiche/progettuali dei docenti		N.D.	N.B. Sito dedicato agli studenti – presenti le caratteristiche in relazione alla necessità didattiche degli studenti: (orario di accesso, caratteristiche della struttura, norme e regolamenti) - Aule - Sala computer - Biblioteca - Laboratori didattici (es. writing center)		
7. Caratteristiche della struttura servizi in relazione alle necessità abitative/servizi degli studenti		HOUSING CAMPUS	Ricettività (residenza comune, appartamenti) Strutture per l'attività didattica e punto d'incontro: (orario di accesso, caratteristiche) - Sale ritrovo - Spazi verdi - Punto ristoro - Health & Wellness - Intercultural Activities - Safety & Security		
8. Servizi per la vita dello studente		STUDENT LIFE			
8.1 Trasporto e tempo libero		STUDENT LIFE	- Field Trip Programs		
9. Esempi di possibili soggiorni/studio e programmi didattici "standard"		ACADEMICS	Brochure dettagliate scaricabili dal sito		

Raccolta dati

Parallelamente all'individuazione delle caratteristiche del prodotto mediante la riorganizzazione *ad hoc* delle informazioni raccolte, si è realizzata una seconda ricerca che con l'obiettivo di individuare le differenze di prestazione e lo studio delle cause: trovare le differenze e misurare l'incidenza di queste sulla performance, al fine di rendere concreta l'attività di raffronto operativo.

In particolare, l'obiettivo da porsi è trovare risposta ad un'ultima domanda: "come lo facciamo noi?" che, nel caso specifico della ricerca, intende approfondire le variabili che influiscono sull'attuazione efficiente ed efficace – da parte di una struttura ricettiva – del prodotto "study abroad", così come inteso dalle Università "best in class".

La sequenza delle attività prevede:

- Analisi dei servizi che caratterizzano le strutture ricettive. Prevede l'analisi puntuale dei contenuti di materiali informativi, in relazione alla struttura in oggetto;
- Compilazione della check-list di dettaglio. Prevede l'organizzazione e la catalogazione delle informazioni di dettaglio, scaturite in seguito all'analisi primaria delle singole strutture;
- Valutazione del contesto. Prevede la realizzazione di una matrice, così strutturata:
 - Ascisse: indicatori presenti nella check-list
 - Ordinate: sezioni del sito nelle quali vengono riportati i contenuti e una sezione che riporta la valutazione stimata del servizio, effettuata sulla base della comparazione con il benchmark.

Si è proceduto quindi con la compilazione di tanti documenti quanti sono i partner di progetto affiliati:

- Villa Morghen – Casa per ferie
- Art Hotel
- Santa Maria in Gradi – Casa per ferie

Villa Morghen

Villa Morghen è una casa per ferie situata nel comune di Settignano, a 15 minuti circa dal centro di Firenze. Fisicamente la struttura consiste in un ex monastero ristrutturato come struttura ricettiva che, tuttavia, conserva ancora al suo interno diversi elementi di pregio. Nel contesto della cooperativa sociale "Beato Bernardo Tolomei", Villa Morghen si caratterizza anche per la fornitura di servizi ricettivi agli studenti che frequentano i corsi di lingue all'estero organizzati dal "Tolomei Cultural Institute".

- Si è individuato i servizi che caratterizzano la struttura, differenziandoli per ricettività in senso stretto e facilities, e catalogandoli all'interno della matrice di seguito.

SERVIZI VILLA MORGHEN	
RICETTIVITA'	FACILITIES
5 tipologie di camere con bagno privato (60 posti letto in totale) - Sala ristorante nell'antico refettorio affrescato - Portierato h24 - Parcheggio privato gratuito (15 posti auto) - Giardino	- Spazi meeting center - Biblioteca, sala lettura - Spazi di aggregazione (salotto con TV, sale svago) - Internet point e wi-fi - Coro ligneo (per particolari eventi culturali) - Itinerari leisure - Lavanderia self-service

- b. Si è redatto la check-list di dettaglio (allegato 5), nella quale i servizi sono stati esplicitati ed organizzati nella logica del prodotto "study abroad". Molte sono le sezioni incomplete a causa della non disponibilità dell'informazione in quanto non prevista da programmazione della struttura, come ad esempio le variabili "progettazione dei servizi per il soggiorno studio di docenti/studenti", "motivazione dello studio all'estero" etc. Tuttavia, sulla base del criterio di ricerca "fornitore esterno" per le attività integrative e le facilities, le variabili principali figurano all'interno dei contenuti, sebbene necessitino di una netta integrazione.

Di particolare rilievo:

- Gli spazi destinati all'aggregazione (es. biblioteca, sala Tv, sala svago)
- Gli spazi destinati all'organizzazione di laboratori didattici (es. coro ligneo)
- Le relazioni con partner esterni per l'organizzazione del tempo libero del turista/consumatore.

Art Hotel Museo

L'Art Hotel Museo è una struttura ricettiva di recente costruzione posizionata a 1 km dall'uscita Prato Est dell'A11.

Nei pressi del Museo di Arte Contemporanea di Prato, risulta essere particolarmente indicato per turismo business, con i suoi ampi spazi meeting center, ma altrettanto indicato per la ricettività di gruppi per visitare le principali attrattività toscane con la città di Firenze a soli 10 km di distanza.

- a. Individuazione e catalogazione dei servizi:

SERVIZI ART HOTEL	
RICETTIVITA'	FACILITIES
• N Camere, tipologia Classic, Superior e Exutive • Sala ristorante e bar • Servizio in camera • Servizio reception 24h • Parcheggio privato	• Spazi meeting center (11 sale) • Servizi ed attrezzature congressuali • Internet point e wi-fi • Servizio lavanderia

- b. Compilazione della check-list (allegato 6). In questo caso le sezioni prettamente funzionali al prodotto study abroad non trovano corrispondenza, mentre numerose e con una buona attrezzatura di base sono le sale meeting center da adibire ad aule. Le carenze sono legate principalmente alla mancanza di:

- spazi dedicati all'interazione
- spazi per l'organizzazione di laboratori didattici
- relazioni prestabilite con partner esterni per l'organizzazione del tempo libero
- spazi dedicati per accoglienza e tempo libero degli studenti
- relazioni prestabilite con partner esterni per l'organizzazione del tempo libero
- personale di staff con competenze specifiche

- c. Valutazione del contesto. In questo caso la strutturazione del materiale informativo non corrisponda alle necessità comunicative del prodotto “study abroad”. Tutte le variabili sono correlate a macro-sezioni da sviluppare ex-novo.

San Paolo della Croce – Hotel La vedetta

L'Hotel La Vedetta è una struttura ricettiva di recente ristrutturazione posizionata sul colle di Montenero in provincia di Livorno.

Nei pressi del Santuario di Montenero, l'Hotel si trova nel verde della tranquilla vegetazione mediterranea delle colline livornesi, affacciato sul suggestivo panorama della Costa Etrusca, è la soluzione ideale per turisti e famiglie per una vacanza tra mare, natura e relax.

- a. Individuazione e catalogazione dei servizi

SERVIZI HOTEL LA VEDETTA	
RICETTIVITA'	FACILITIES
• 31 Camere, tipologia Standard, Confort e Superior • Sala ristorante con 80 posti • Bar e Servizio in camera • Servizio reception • Parcheggio privato	• Sala convegni (100 posti) • Attrezzature impianto audio e video • Internet point e wi-fi • Terrazza Panoramica • Giardino

- b. Compilazione della check-list (tabella 7). Anche in questo caso le sezioni prettamente funzionali al prodotto study abroad non trovano corrispondenza. Le carenze sono legate principalmente alla mancanza di:
- spazi dedicati all'interazione
 - spazi per l'organizzazione di laboratori didattici e biblioteca
 - spazi dedicati per attività formative frontali/studio personale
 - spazi dedicati per accoglienza e tempo libero degli studenti
 - relazioni prestabilite con partner esterni per l'organizzazione del tempo libero
 - personale di staff con competenze specifiche
- c. Valutazione del contesto. Anche in questo caso la strutturazione del materiale informativo (sito internet, material promozionale) non corrispondr alle necessità comunicative del prodotto “study abroad”. Tutte le variabili sono correlate a macro-sezioni da sviluppare ex-novo.

Analisi delle informazioni e definizione delle strategie

Analisi delle informazioni: le caratteristiche del prodotto

Obiettivo d'indagine è stato individuare le variabili che incidono sulla performance, ossia quelle variabili che, solamente per la loro strutturazione all'interno del programma, portano ad un innalzamento del livello della prestazione.

Tali variabili possono essere differenziate in:

- strutture ed attrezzature;
- servizi immateriali e struttura organizzativa.

Per quanto riguarda le strutture ed attrezzature, si fa riferimento al punto 6 e 7 della check-list, quindi alle caratteristiche funzionali alla didattica/apprendimento e funzionali alle necessità abitative di docenti/studenti. A prescindere da variabili soggettive (come il numero, le dimensioni, l'organizzazione e i servizi offerti all'interno), l'applicazione del modello study abroad così come previsto dalle best in class, prevede in relazione alle necessità:

- didattiche e di apprendimento:
 - Un numero congruo di spazi da allestire ad aule, fornite con attrezzature idonee all'esercizio della didattica.
 - Una o più sale computer ed internet point
 - Una o più biblioteche
 - Un numero congruo di spazi attrezzati per svolgere funzione di laboratori didattici, destinati all'apprendimento di nozioni teoriche attraverso lo svolgimento di attività manuali, o semplicemente a favorire l'integrazione tra studenti (ad esempio laboratorio di cucina, di musica, di scrittura, di teatro etc.).
- Abitative:
 - Ricettività in senso stretto, ossia spazi adibiti ad ospitare gli studenti per il pernottamento
 - Punti ristoro individuabili in bar, mense studentesche etc.
 - Sale ritrovo, attrezzate per favorire lo svago e l'aggregazione degli studenti
 - Spazi verdi, per rispondere all'esigenza sociale e ricreativa

Per quanto riguarda l'elenco dei servizi si fa riferimento ai punti 4, 5 e 8 della check-list, nonché a:

- Staff, composto da personalità con competenze specifiche, nel dettaglio orientate all'accoglienza, all'orientamento e al tutoraggio all'interno delle strutture di riferimento;
- Partnership con esperti, che favoriscono lo svolgimento e la qualità formativa delle attività integrative svolte a supporto dell'attività didattica o per lo svago degli studenti;
- Servizi per la vita dello studente, che favoriscono l'integrazione degli studenti con l'ambiente esterno tra cui:

- Salute e benessere, ossia servizi alla persona per la tutela della salute fisica e mentale (es. visite mediche periodiche con diagnosi e cura di Homesickness)
- Attività interculturali, per agevolare gli studenti nell'acquisizione delle competenze e nella socialità.
- Sicurezza della persona (SUF safety and emergency card)

Sulla base delle informazioni raccolte è stato possibile notare come il prodotto “study-abroad”, caratterizzato dalle variabili identificate attraverso l'analisi del benchmarking, risulti inesistente.

Analisi delle informazioni: la struttura

Parallelamente all'individuazione delle variabili che incidono sulla performance, si sono analizzate le informazioni ricercate in precedenza sulla struttura su cui misurare tale incidenza: Villa Morghen.

La casa per ferie Villa Morghen, difatti, si compone di diversi aspetti che rispondono, sebbene in maniera basilare, alle caratteristiche riscontrate durante l'analisi del benchmark di riferimento. In effetti dall'analisi delle strutture e dei servizi che caratterizzano l'applicazione del modello, Villa Morghen risulta avere un'impostazione di base per quanto riguarda i seguenti servizi:

- Caratteristiche della struttura per la didattica, grazie alla predisposizione delle sale meeting-center;
- Caratteristiche della struttura per abitazione, grazie all'organizzazione degli spazi in quanto “Struttura ricettiva”;
- Servizi per la vita dello studente, grazie all'organizzazione del tempo libero (proposta di itinerari) forniti agli attuali turisti/consumatori.

Definizione delle strategie

L'obiettivo è stato concretizzare l'attività di raffronto operativo superando la fase di misurazione e arrivando ad osservare criticamente le differenze nell'agire. Il primo step ha visto, dunque, l'individuazione concreta dei gap che intercorrono tra i servizi che caratterizzano Villa Morghen e quelli del benchmark, effettuando un'analisi puntuale dei contenuti. Il secondo step, invece, ha visto la definizione di strategie volte ad equiparare i servizi, attraverso azioni specifiche per colmare i gap evidenziate dalla verifica tramite la check-list sviluppata al punto precedente.

Per effettuare un'analisi puntuale dei contenuti, la base dati di partenza è rappresentata dai contenuti della check-list illustrata nel paragrafo 1.2 “Raccolta dati della struttura target”, rielaborati sotto forma di matrice (allegato 8). Alla semplice valutazione dei contenuti in termini di “presenza” si aggiunge una nuova sezione che permette l'analisi di confronto con il benchmark. Ne deriva una matrice (allegato 9) in cui le sezioni si differenziano in:

- “Actual”, le sezioni effettivamente esistenti all'interno del sito che al momento dell'indagine ospitano i contenuti;
- “To Be”, delle nuove sotto-sezioni costruite ad hoc per accogliere le caratteristiche del prodotto “study abroad”, sviluppate mediante l'analisi del benchmark “Harvard University”.

L'effettiva compilazione della matrice permette di individuare le variabili prive di informazioni, catalogare le informazioni esistenti e riorganizzare i contenuti sulla base di una nuova strutturazione del prodotto.

Attraverso l'applicazione della check-list di dettaglio (allegato 10), integrata con nuovi campi di analisi per la descrizione delle azioni di miglioramento, si è definita una linea di azione da mettere in atto nello step successivo. Ogni variabile è stata analizzata e contestualizzata, nell'ottica di "fornitore esterno", integrando le "azioni di miglioramento" ed è stata correlata ad una specifica direttiva, costruita sulla base dell'analisi del benchmark. Le azioni d'intervento sono state suddivise per macro-tematiche:

1. Mission e politiche dell'organizzazione:
 - Necessità di ideare uno slogan e un logo che richiamino il concetto del viaggio studio all'estero da diffondere attraverso la rete dei partner;
 - Necessità di articolare le politiche dell'organizzazione attraverso la costruzione del concetto di "progettazione dei servizi", un concetto che permette l'immediata classificazione della struttura come un'organizzazione che sviluppa servizi in collaborazione ed in favore delle Università a supporto delle attività didattiche.
2. Motivazione dello studio all'estero:
 - Descrivere brevemente il concept del viaggio all'estero, sintetizzando le opportunità che ne derivano in termini di crescita personale e professionale;
 - Contestualizzare l'esperienza del viaggio studio all'estero all'interno della struttura in oggetto, concentrandosi sui punti di forza che caratterizzano il prodotto in riferimento alla struttura interessata (ad esempio notorietà dei partner con cui si collabora, esperienza nello svolgimento dei servizi, affidabilità dello staff etc.);
 - Lasciare spazio ai commenti degli advisor (sia essi docenti che studenti), innescando un processo di feedback che trascende dall'azienda stessa, in quanto affidata a terzi, e che intercetta immediatamente il target ricercato in quanto omogeneo per caratteristiche (età, status, background esperienziale e culturale etc.)
3. Sintesi dei servizi offerti:
 - Progettazione: descrivere le modalità operative e i processi che supportano i docenti ed i rappresentanti delle Università nella progettazione dell'intero programma e delle attività integrative alla didattica;
 - Didattica: descrivere l'organizzazione e le modalità di funzionamento delle attività a supporto della didattica.
4. Staff e relative competenze:
 - Staff gestionale: inserire le figure che organizzano e/o partecipano in maniera diretta alla vita del campus descrivendone i compiti;
 - Docenti: inserire le figure di riferimento precisandone i contatti;

- Advisor/testimonial: inserire delle figure di riferimento, indentificando i contatti e mettendo in primo piano l'esperienza.
- 5. Partnership:
 - Enti pubblici e/o istituzionali (università, musei, associazioni culturali etc.);
 - Aziende private per lo svolgimento di incontri, visite, laboratori didattici etc.
- 6. Caratteristiche della struttura in relazione alle necessità didattiche/progettuali dei docenti:
 - Individuare e specificare spazi ed attrezzature a supporto dell'attività dei docenti (es. aule, spazi destinati ai laboratori, biblioteche, attrezzature ausiliarie).
- 7. Caratteristiche della struttura in relazione alle necessità abitative degli studenti:
 - Individuare e specificare spazi ed attrezzature funzionali alla vita dello studente (es. camere, servizi e spazi comuni etc.).
- 8. Servizi per la vita dello studente:
 - Servizi medici;
 - Servizi amministrativi;
 - Benessere, svago e mobilità.
- 9. Esempi di soggiorni studio "standard":
 - Descrizione di soggiorni passati o pacchetti standardizzati a dimostrazione del funzionamento dell'esperienza.

Miglioramento

Applicazione delle best-practice

L'obiettivo è stato sottoporre ad azione migliorativa le criticità individuate durante la fase di analisi delle informazioni al fine di sviluppare contenuti aggiornati ed in linea con il nuovo prodotto; ciò si è raggiunto mediante l'applicazione effettiva di quanto osservato presso le best practices,.

La maggiore criticità nell'applicazione del prodotto "study abroad" a strutture che non nascono con lo scopo di sviluppare tale servizio viene individuata nella progettazione e realizzazione delle infrastrutture, nella organizzazione e nelle competenze del personale ed inoltre nella comunicazione del prodotto all'esterno, in quanto si registra una bassa consapevolezza e conoscenza degli elementi basilari della comunicazione in senso stretto:

- Chi?
- Che cosa?
- Attraverso quale canale?
- A chi?

Ad ognuna di queste domande corrisponde un preciso settore di ricerca che riguarda: gli emittenti, il contenuto dei messaggi e i mezzi tecnici. Per rispondere a tali domande occorre, dunque:

- a. Effettuare una programmazione dell'intera azione, definendo:
 - ❖ Target (a chi parlare): La tipologia dei target da intercettare è stata definita nella fase d'impostazione della ricerca, in cui si fa riferimento a tutte quelle Università potenzialmente interessate ad organizzare il prodotto study abroad in linea con le caratteristiche dettate dalle Università "best in class", includendo un fornitore esterno in merito alle attività integrative ed alle facilities. Più nel dettaglio, quindi, il target di riferimento è il docente, che in rappresentanza dell'Università, si interessa al prodotto study abroad ed alla sua organizzazione.
 - ❖ Obiettivi (cosa ottenere): L'obiettivo principale è quello di attirare l'attenzione del docente, sviluppando dei contenuti mirati a soddisfare le esigenze del cliente, differenziandosi dalle altre proposte che non soddisfano i requisiti minimi del nuovo prodotto.
 - ❖ Mezzi (quali e con che pianificazione): Il canale utilizzato, a prescindere dalla specifica tipologia (sito internet, annuncio stampato etc), prevede l'articolazione dei contenuti rispettando i criteri basilari della comunicazione.
- b. Effettuare l'ideazione del messaggio, in linea con la tipologia di comunicazione che si intende promuovere.

Allegati

Indice

1. Profilatura delle Università in base ai servizi “Study Abroad”
2. Profilatura delle Università in base al servizio “Study Abroad in Italy”
3. Check-list – Harvard University
4. Check-list – Villa Morghen
5. Check-list – Art Hotel Museo
6. Check-list – Hotel La Torretta
7. Matrice Villa Morghen – easy pack
8. Matrice Villa Morghen – confronto delle attività con il benchmark
9. Check-list di dettaglio – Villa Morghen

Partner di progetto

Cooperativa Sociale Istituto San Giuseppe

Italian Room Srl

Società Cooperativa San Paolo della Croce -

Beato Bernardo Tolomei Soc. Coop. Sociale

Santa Maria in Gradi Soc. Coop. Sociale

Art Hotel Srl

Direzione Tecnico Scientifica

I.C. Studio Srl – Scuola Emas Ecolabel Toscana



Partner sostenitori

Provincia di Livorno

Comune di Firenze

Comune di Calenzano

Comune di Pisa