

VITTORIO MOLINARI,
ASEEL ROBERTO BARISON



**Strutture
ricettive**

DI SUCCESSO

ARMONIZZARE IL FATTORE UMANO
E IL KNOW-HOW GESTIONALE
PER CREARE PROFITTO



MANUALI/FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

VITTORIO MOLINARI,
ASEEL ROBERTO BARISON

Strutture

ricettive

DI SUCCESSO

ARMONIZZARE IL FATTORE UMANO
E IL KNOW-HOW GESTIONALE
PER CREARE PROFITTO

MANUALI/FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di *Roberto Pizzinelli* pag. 9

Introduzione » 11

Parte 1 – Visione, identità e stile

1. La presbiopia dell'albergatore
Imparare ad allontanarsi per mettere a fuoco » 14

2. Una questione di famiglia
Le aziende familiari sono aziende o famiglie? » 19

3. Identità e stile aziendale
L'autenticità che rende » 25

4. Brand Identity
Capire chi sei per presentarti in modo efficace » 30

Parte 2 – Gestire le risorse umane

5. La fidelizzazione dei collaboratori
... Per fidelizzare anche i clienti » 36

6. Le relazioni nobili in azienda		
Favorire la motivazione e il senso di appartenenza	pag.	42
7. La delega		
Lasciar andare il controllo	»	48
8. Benefit aziendali		
Premiare in maniera equa e vantaggiosa	»	52

Parte 3 – Formare le risorse umane: comportamenti e relazioni con il cliente

9. Superare le abitudini		
Imparare a cambiare	»	58
10. Zero alibi		
Risolvere i problemi senza cercare scuse	»	63
11. La Comunicazione efficace		
Far circolare le informazioni in modo corretto	»	67
12. Breakfast		
Il primo vero buongiorno!	»	74
13. Guest Service		
Gestire le telefonate e il cliente al banco	»	80
14. Housekeeping		
Organizzare le pulizie in hotel	»	84
15. Complaint		
La gestione delle lamentele	»	89

Parte 4 – Gestire e scegliere per il meglio

16. Controllo di gestione		
Conoscere i numeri per fare scelte efficaci	»	96
17. Revenue Management		
Gestione approssimativa vs gestione scientifica	»	102

18. Sales & Marketing	
Dove inizia l'uno, c'è anche l'altro	pag. 109
19. Pre-Pagamenti	
Cash, bancomat e carte di credito nell'era della PSD2	» 116
20. Ristorazione d'hotel	
Quando ne vale la pena?	» 121
21. Web Marketing	
Best practices per la corretta presenza on-line	» 126
22. Wellness	
La SPA come centro di ricavo	» 133
Appendice. Il prodotto turistico oggi: come cambia il lavoro dell'albergatore, di Gianluca Laterza	» 143
Ringraziamenti	» 154

Prefazione

Ho avuto la fortuna di conoscere e di collaborare con i due autori di questo volume condividendo con loro un pezzetto del nostro percorso e, seppur parzialmente, la stesura di questo libro, trovandovi molte delle caratteristiche umane e professionali che ci accomunano. Competenza, integrità, affidabilità ed esperienza che rendono bilanciate creatività e applicabilità dei pensieri e dei concetti espressi.

Quest'opera vuole abbracciare il mondo dell'ospitalità toccandola nella quasi totalità dei suoi molteplici aspetti. Mi è parso evidente che l'obiettivo di questo lavoro sia cercare di offrire ad albergatori, gestori e figure di management in primis, oltre che a ogni altra figura operante in una struttura ricettiva, spunti e visioni per migliorare la performance economica delle loro attività. La miglior performance economica è raggiungibile se vi è la consapevolezza che, all'interno di un'azienda, i fattori umani e operativi devono coesistere in un sobrio equilibrio. Il testo, dunque, è particolarmente indicato a quelle realtà il cui motore è il nucleo familiare, a quelle aziende nelle quali il fattore umano è fortemente considerato. Ma non solo. All'interno di numerosi capitoli si toccano temi trasversali alla persona, a prescindere dal ruolo da essa occupato in azienda. Senza una presa di coscienza delle dinamiche relazionali, e di come ogni figura giochi una parte essenziale nello sviluppo e nel miglioramento del clima aziendale, anche la miglior organizzazione in termini procedurali e operativi non raggiungerà mai il miglior risultato possibile. Parimenti, le sole valide dinamiche relazionali non bastano a supplire a eventuali mancanze organizzative. Si entra quindi nella valutazione di ciò che in genere acca-

de nella quotidianità, offrendo nuove chiavi di lettura e suggerimenti per migliorarsi.

Senza aver la pretesa di rappresentare scenari vasti ed eterogenei, credo che il testo, per la varietà dei temi trattati, possa essere fonte di riflessione e di spunti interessanti per i più. Se al lettore riusciremo a trasmettere l'importanza di indirizzarsi a una moderna gestione imprenditoriale, ritengo il nostro obiettivo perfettamente raggiunto. Il mercato della domanda, così come quello dell'offerta, è dinamico e sempre più competitivo. Serve quindi prendere coscienza di ciò che si desidera, per sé e per la struttura nella quale si opera, magari la propria, per compiere scelte oculate e indirizzare le proprie azioni verso traguardi definiti e raggiungibili.

Nella mia personale esperienza questo è il tipo di approccio che tendo a portare nelle mie aziende e, di conseguenza, ai miei clienti. La qualità dell'energia che impieghiamo in un progetto è fondamentale per il suo successo. Mi auguro che questo testo sia di aiuto a chi, ogni giorno, vuole partecipare attivamente al successo della sua azienda. Buona lettura.

Roberto Pizzinelli
CEO di Engine Lab

Introduzione

Questo lavoro si rivolge a tutte quelle figure che lavorano in una struttura ricettiva e/o ristorativa, a prescindere dal ruolo. Abbiamo scelto alcuni dei temi che per noi possono avere maggior rilevanza nella gestione di un hotel, di un resort, di un agriturismo o di un ristorante.

Ogni azienda ha a che fare, in maniera più o meno verticale e/o trasversale, con la maggior parte dei punti trattati. Non abbiamo la pretesa di offrire soluzioni ad hoc per ogni lettore. Il nostro intento è accendere i riflettori su vari aspetti della vita operativa delle aziende sopra citate.

Questo testo è particolarmente indicato a chi possiede o lavora in una struttura ricettiva ad alto impatto relazionale.

Per le strutture con alto coefficiente relazionale tra persone, questo testo può essere molto utile a mettere a fuoco elementi interni all'organizzazione che potranno essere curati in modo più funzionale: la rivisitazione di una procedura, la variazione di un processo operativo che richiede l'utilizzo di nuove buone pratiche relazionali e molto altro. Per le strutture fortemente indirizzate a una gestione low human engagement, ossia dove il fattore umano è secondario rispetto a quello tecnologico, questo testo potrebbe offrire spunti imprevisti e chiavi di miglioramento.

Nel lavoro, la qualità dell'essere non è disgiunta dalla qualità del fare. Nella formazione si fa abitualmente riferimento a come fare meglio questa o quella attività. Nessuno contempla quanto la sfera emozionale, le dinamiche personali e quelle di gruppo, influiscano sul risultato. Ecco, noi autori, sia personalmente, sia come parte di RevHuman, ci siamo dati proprio questo obiettivo: far progredire un'azienda su entrambi i piani in modo integrato.

Siamo certi che nella lettura dei vari capitoli di questo testo, il lettore ritroverà elementi comuni alla sua esperienza lavorativa quotidiana, prendendone spunto per valutare come aumentare di valore sia sotto il profilo umano che quello operativo.

Parte 1

Visione, identità e stile

La presbiopia dell'albergatore

Imparare ad allontanarsi per mettere a fuoco



Anche nell'attività imprenditoriale, come nella vita ordinaria, dopo un certo numero di anni per mettere a fuoco è necessario allontanarsi un po', fare un passo indietro rispetto all'oggetto osservato. Questo può permetterci di vedere in modo più chiaro la realtà.

Come si può facilmente intuire dalla vignetta, in alcuni casi, nonostante ad uno sguardo attento e professionale sia evidente che una figura, un atteggiamento, un comportamento o una scelta operativa non siano efficaci, o addirittura controproducenti rispetto al progetto, l'albergatore fa davvero fatica a staccarsi dalla propria idea e a riconoscere che questa nasce da una visione sfocata. Più è coinvolto in modo viscerale con il suo progetto imprenditoriale, più difficile gli risulta essere oggettivo e riconoscere che cosa funziona e che cosa no. Questa identificazione con l'azienda, con i ruoli

e le mansioni che ricopre, con la componente emotiva che attiva in lui, può portare l'imprenditore a essere meno lucido nel prendere le decisioni vitali per il futuro del business.

Se escludiamo le grandi catene, la maggior parte degli hotel in Italia è a conduzione familiare; per questo, in moltissimi casi, l'albergatore che lo guida è nato e cresciuto in albergo. Qui ha fatto la maggior parte delle esperienze personali e professionali. La sua visione del mondo è dunque filtrata o *contaminata* da questo background, che si è creato partendo dall'infanzia. In questa prima fase della sua vita è probabile che abbia sperimentato l'hotel come un grande parco giochi nel quale magari divertirsi assieme ai figli dei clienti (suoi coetanei). Magari poi durante la prima adolescenza avrà fatto le prime esperienze professionali, ricoprendo vari ruoli a seconda dei bisogni e delle necessità. Potrebbe forse aver sperimentato i primi innamoramenti guardando gli occhi di quella ragazzina o quel ragazzino che venivano a passare le vacanze da loro con la propria famiglia. Quell'ambiente ha un enorme valore emotivo e questo, se da un lato rappresenta un grande vantaggio, può diventare anche il più grande limite. Lo può essere in particolare per chi non abbia mai fatto esperienze lontano dalla struttura, o se queste sono state poche o insufficienti a sperimentare una visione esterna e sviluppare un punto di vista più distaccato (qui inteso nella sua versione positiva collegata a una maggiore oggettività).

Il rischio concreto è quindi che la sua totale identificazione con quell'ambiente e la sua forma rendano il suo giudizio poco obiettivo e funzionale all'azienda. L'imprenditore-albergatore è convinto di sapere che cosa sia meglio per l'azienda, ma spesso la realtà è che ha bisogno di un supporto per orientare meglio le sue scelte. Accorgersi di questo rischio non è facile e presuppone di trovarsi davanti a una persona capace di mettere da parte il proprio ego, accettando di non essere infallibile e che sappia mettere al primo posto il benessere dell'azienda.

Abbiamo scelto di definire questa difficoltà di visione lucida come la "presbiopia dell'albergatore" perché in effetti lo porta a far fatica a mettere bene a fuoco cosa sia necessario fare per il bene della sua azienda.

La psicologia sociale parla in questi casi di distorsioni cognitive (dette anche "bias cognitivi" o valutativi) che nascono appunto da alcuni pregiudizi costruiti e confermati dalle esperienze avute nel proprio ambiente.

Per questo non è facile accettare di dover fare un passo indietro e comprendere che questo darà la migliore prospettiva per poterne garantire molti in avanti alla propria azienda. Per "passo indietro" intendiamo allontanarsi per mettere a fuoco, assumersi la piena responsabilità della situazione e riconoscere quanto prendere distanza dall'attività ordinaria sia essenziale per poter valutare e scegliere in modo maggiormente obiettivo,

magari assieme a un interlocutore esterno, come poter affrontare la situazione dell'hotel.

Questo nuovo modo di affrontare la realtà ha un valore maggiore per quegli imprenditori che sono convinti e spesso sbandierano il fatto di conoscere meglio di chiunque altro il contesto in cui lavorano: *ci sono cresciuto/a! Chi meglio di me può sapere che cosa è giusto fare?!* Infatti, proprio in questi casi, il rischio è quello di decidere in modo non lucido e sulla base di una visione sfuocata dalle convinzioni, dalle abitudini e dalle emozioni, che porteranno probabilmente verso due tipologie di scelte: una di tipo maggiormente conservativo e orientata a mantenere la forma conosciuta, l'altra prevalentemente impulsiva basata sull'urgenza di cambiare ma non supportata da una nuova visione chiara. Questa condizione, spesso, porta gli imprenditori a mantenere la vecchia forma delle cose e ad affrontare il cambiamento facendo sempre riferimento a ciò che è stato. In questi casi, si ritrovano a fare dei confronti tra il nuovo e il vecchio evidenziando, a fronte di risultati ancora non consolidati, come si stava bene prima, e quanto poco si è ottenuto con il nuovo (rispetto all'investimento e allo sforzo fatto).

Fare un passo indietro vuol quindi dire guardare in modo nuovo al proprio business e avere il coraggio di cambiare e sostenere questa scelta prendendo decisioni spesso audaci, e talvolta anche drastiche quando è necessario per salvare l'attività.

Atteggiamenti e modi virtuosi

Premesso che ogni situazione è differente e che l'esperienza personale ha un grande valore, proviamo di seguito a definire alcune regole di base che possono essere di aiuto a tutti. Vediamo le principali.

Fare un passo indietro: come abbiamo chiarito in precedenza fare un passo indietro significa distaccarsi, spostarsi per poter vedere la situazione da una nuova prospettiva. Più la situazione che dobbiamo affrontare è complessa e importante e maggiore sarà la necessità di conoscere tecniche per recuperare una visione chiara e un focus ben definito.

Rispetto agli atteggiamenti ordinari e quotidiani possiamo immaginare che, in situazioni di grande stress e visione confusa, sia utile prendersi una pausa, rilassarsi, fare qualcosa che fa stare bene (una passeggiata, un giro in bicicletta, una tecnica di rilassamento). Queste azioni possono aiutare in poco tempo (minuti) a mettere ordine nei propri pensieri e negli stati d'animo favorendo un ritorno al lavoro da uno spazio più sereno, lucido e maggiormente obiettivo.

Per agire più in profondità possono servire altri strumenti, maggiormente impattanti in termini di organizzazione del tempo ma anche con maggiori effetti in termini di risultati. Dedicare dei momenti specifici a occuparsi della visione aziendale magari intraprendendo dei percorsi di confronto con professionisti del settore, può essere estremamente funzionale per individuare e definire le nuove strategie d'azione. Affinché questa modalità dia i frutti desiderati serve che venga inserita in modo costante, continuativo nel planning settimanale dell'albergatore, diventi cioè un nuovo *modus operandi*.

Aprire la mente: una buona pratica, che gli imprenditori di maggior successo hanno messo in atto nel corso della loro carriera, è quella di lavorare sul proprio mindset per cercare di renderlo maggiormente aperto. La velocità con cui la realtà e i mercati cambiano obbliga ogni imprenditore a muoversi agilmente nei propri pensieri, aggiornando la propria capacità di leggere e interpretare i fatti. Per questo lavorare sulle mappe mentali per cercare di riconoscere per esempio le proprie convinzioni limitanti può dare la possibilità di guardare la realtà con maggiore chiarezza.

Le convinzioni limitanti sono idee e opinioni specifiche rispetto a elementi dell'attività alberghiera che l'imprenditore ha e che riducono la possibilità di vedere questi aspetti in modo allargato e dinamico. Sostituire le vecchie idee limitanti con nuove convinzioni potenzianti serve per esempio ad aumentare le opzioni di risposta a tutti gli eventi che dovranno essere affrontati quotidianamente. Questo lavoro di apertura della propria mentalità serve quindi a mantenere una visione elastica e ad essere pronti ad adattare concetti importanti che stanno alla base dell'approccio all'ospitalità.

Per chiarire a che cosa ci riferiamo quando esortiamo a sostituire le convinzioni limitanti con quelle potenzianti, ecco alcuni esempi: *La qualità delle foto del sito non incide sulla vendita delle camere... Bisogna spendere poco per guadagnare tanto... Il personale è primariamente un costo...* con: *Una buona strategia di web marketing che includa un sito con delle fotografie adatte può aiutare a migliorare la vendita on-line... Saper investire negli strumenti giusti è di fondamentale importanza... Investire nel personale nel modo corretto può voler dire migliorare tutti i risultati dell'hotel...*

Confrontarsi: il confronto in ambito imprenditoriale è sempre un argomento delicato. In un ambiente in cui la concorrenzialità ha portato a radicare una certa distanza e diffidenza verso l'altro (competitor, fornitore, consulente) il mantenimento della segretezza delle proprie idee è diventato un fattore percepito come necessario a garantire la propria unicità e funziona-

le al prosperare della propria realtà nel mercato dell'offerta turistica. Detto che la consapevolezza di riconoscere e scegliere di mantenere riservate alcune informazioni è una dote positiva, potersi confrontare con altre persone è da sempre un'attività che, se svolta correttamente, può aiutare ad aprire i propri orizzonti e migliorare la propria offerta.

Questo tipo di confronto ha valore sia quando viene messo in atto con persone simili per professione e visione (associazioni di categoria o territoriali), ma anche, e forse soprattutto, quando si è capaci di mettersi davanti a qualcuno che ha esperienze, idee e visioni diverse dalle proprie (consulenti e formatori di valore).

Avere il coraggio di cambiare idea: tra le tante forme di coraggio che possono far bene a un imprenditore, di sicuro quella di essere disposto a cambiare le proprie idee rappresenta una vetta nella sua evoluzione. Saper usare una giusta dose di umiltà ed esporre interiormente alcune proprie linee di pensiero a una valutazione oggettiva, focalizzata unicamente sulla ricerca della miglior risposta possibile, è una pratica interiore tanto nobile quanto desueta o sconosciuta. Difendere con tutto il proprio ardore una visione del lavoro anche davanti a un'evidenza contraria, è invece un esercizio egoico che spesso ha come motore interno quello di difendere il proprio valore, la propria identità più che quello di tutelare il benessere della propria impresa. Per migliorare questo approccio può aiutare lavorare su di sé per focalizzarsi su ciò che è meglio al di là delle proprie idee, soprattutto quando questo tendono a ridurre le opportunità per l'azienda.

Una questione di famiglia

Le aziende familiari sono aziende o famiglie?



L'Italia è un Paese di imprese per lo più a conduzione familiare. Questa familiarità è da un lato un enorme valore aggiunto, che impreziosisce le offerte delle nostre imprese, ma può rischiare di prestare il fianco al diffondersi di cattive pratiche imprenditoriali e di gestione del business. Infatti, in una sorta di atteggiamento conservativo, anche in azienda può succedere di scegliere privilegiando il mantenimento degli equilibri familiari invece di agire per l'interesse imprenditoriale.

Ovviamente, il valore della famiglia è assoluto, e saper gestire un'azienda significa creare un progetto con uno scopo e degli obiettivi chiari che necessitano di risorse specifiche. Spesso, però, nelle aziende di famiglia, di cui fanno parte la maggior parte degli alberghi italiani, la scelta delle risorse umane si fonda sul dover trovare (creare) un posto di lavoro per qualcuno della famiglia. Lo possiamo vedere bene nella vignetta all'inizio di questo capitolo. Non cerchiamo una figura esperta e preparata a occuparsi delle prenotazioni in base al tipo di accoglienza che abbiamo in mente, ma mettiamo nostro nipote in quel ruolo perché ha bisogno di lavorare e a noi serve qualcuno!

La forza delle imprese di famiglia è data dalla condivisione di profondi valori tra i membri, dalla possibilità di avere una continuità di stile, dalla forte coesione e dalla motivazione che questo legame di sangue può garantire. Ma quando parliamo di impresa, di organizzazione e di strategie è necessario fare un lavoro molto attento di valutazione e serve mettere al posto giusto ogni piccolo dettaglio.

Le relazioni interne a una famiglia si basano su caratteri ereditati (aspetto e principali atteggiamenti) e sulle risposte ai principali eventi che si sono susseguiti nella storia di quel sistema. Spesso sono rese complicate da particolari eventi che hanno creato la necessità di bilanciare gli equilibri interni in merito al dare e al ricevere (es. eredità), alla compensazione emotiva di eventi traumatici (es. morti premature o inattese) o ancora a gelosie o competizioni rispetto al ruolo in famiglia. Questi delicati intrecci creano dei codici non scritti sulla base dei quali vengono posti in essere la maggior parte dei movimenti sia interni alla famiglia che connessi all'attività imprenditoriale. Queste regole interne, anche se funzionali in ambito privato, possono risultare disfunzionali allo sviluppo e al benessere di un progetto di business. La presenza in azienda di persone unite da legami di sangue può quindi determinare un aumento della complessità che, se non gestito correttamente, ostacola il buon funzionamento del progetto.

Capita, per esempio, di entrare in contatto con hotel in cui alcuni ruoli chiave sono ricoperti da familiari che non sono personalmente e/o professionalmente preparati a svolgerli. In questi casi i processi operativi interni all'Azienda risentono di questa carenza e i risultati tendono a non rispettare le esigenze o le aspettative.