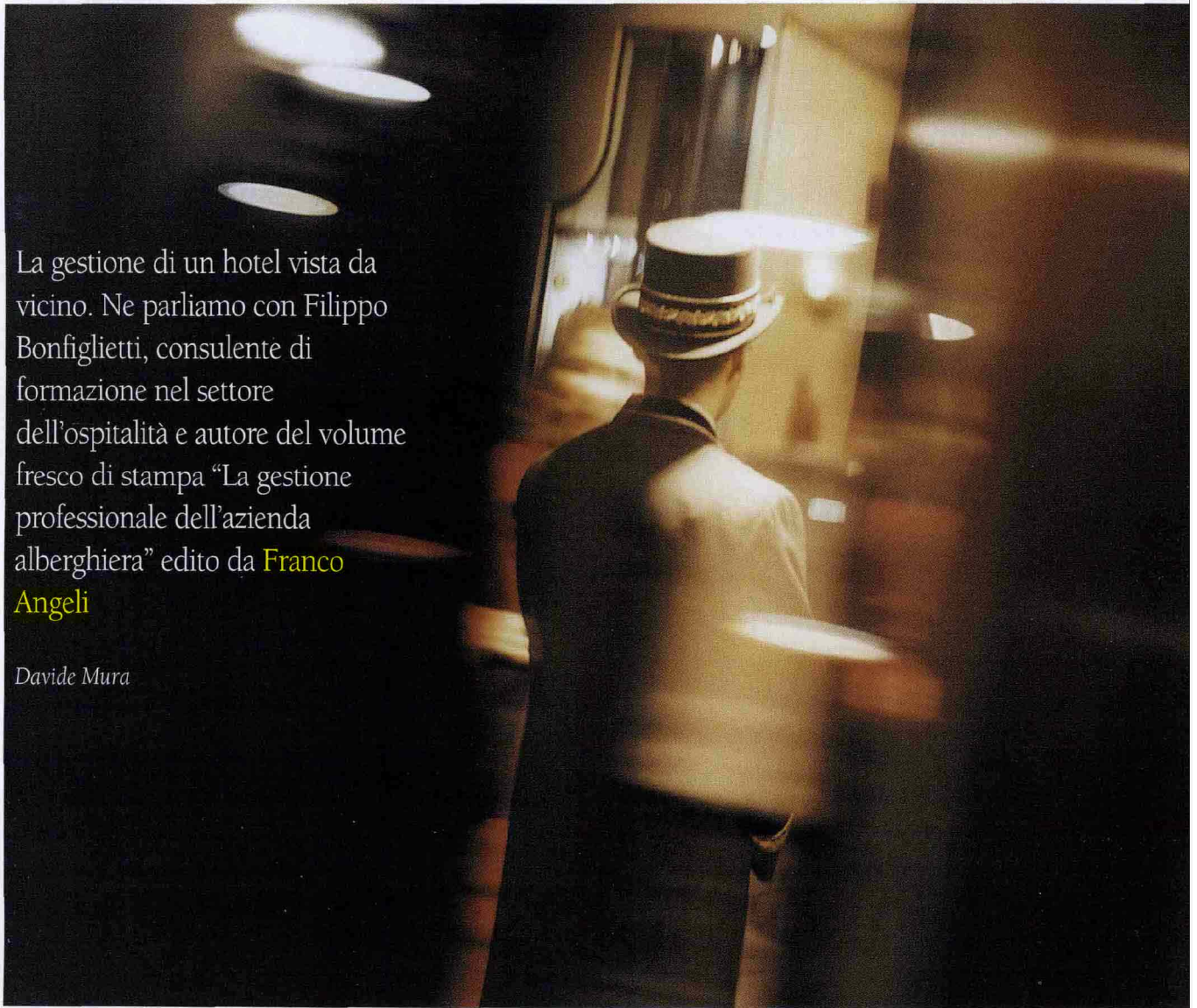


LAVORO

Una squadra di professionisti

La gestione di un hotel vista da vicino. Ne parliamo con Filippo Bonfiglietti, consulente di formazione nel settore dell'ospitalità e autore del volume fresco di stampa "La gestione professionale dell'azienda alberghiera" edito da **Franco Angeli**

Davide Mura



Come si sono evolute negli ultimi anni le strutture alberghiere e le figure professionali legate al mondo dell'hotellerie?

Certamente si sono evolute molto, soprattutto nell'estetica e aspetto. Sono emerse nuove professioni (come Yield and revenue manager o il Food & beverage manager), ed è intervenuta pesantemente internet, modificando il modo in cui gli alberghi si auto-presentano ma anche il

modo di prenotare e quello di far conoscere direttamente il proprio giudizio.

La qualità del servizio è sempre più una leva di marketing.

Perché secondo lei oggi è anche uno dei principali fattori competitivi di un albergo?

L'albergo è innanzitutto servizio. E se il servizio non è perfetto, che servizio è? Il servizio è una leva di marketing,

sia in positivo che in negativo. E ai giorni nostri i clienti hanno un'esperienza di alberghi sufficiente a renderli sensibili agli aspetti positivi e negativi del servizio, più che nel passato. Però, attenzione a quello di cui stiamo parlando, perché servizio non significa solo fornire "cose" utili, ma anche fornirle in modo gradevole. Servizio è una tavola bene apparecchiata in un ristorante, così come la cortesia del cameriere. Servizio è



Una squadra di professionisti

portare il vino richiesto e suggerire quello che il cliente non saprebbe scegliere da solo e ritirarlo all'istante se sa di tappo. E servizio è anche fiutarlo e assaggiarlo per essere certi che sia perfetto. Fornire le pietanze calde su piatti caldi: provate a fare un elenco dei ristoranti italiani che lo fanno.

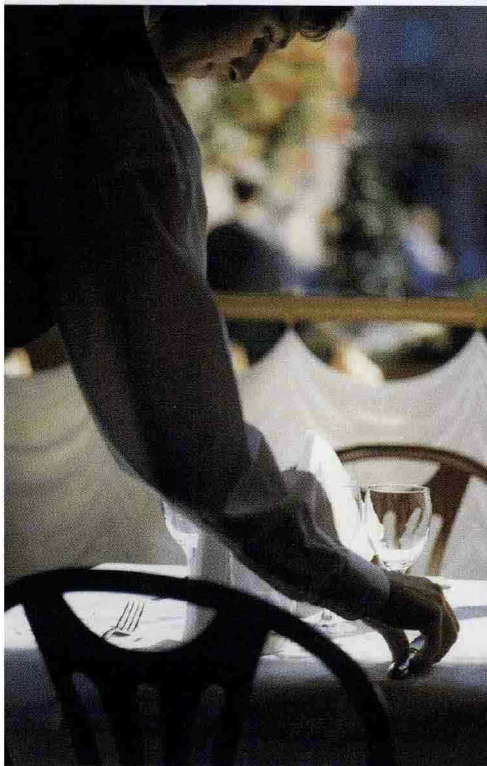
Servizio è mettere in tavola lo scaldavivande per il piatto di portata: un elenco non è possibile perché quest'usanza, forse, esiste solo in ristoranti di un livello superiore a quelli che frequento. Servizio è mettere la bottiglia del vino bianco nel secchiello termico (idem). Insonorizzare il ristorante in modo che i clienti possano

parlare tra di loro senza urlare. Anche perché, quando urlano, costringono i loro vicini a fare lo stesso, creando un bailamme insopportabile: possibile che nessun albergatore si preoccupi di fare un giro negli alberghi del nord Europa o negli Stati Uniti per capire come funziona l'insonorizzazione dei ristoranti? Servizio è quello che, una volta, era concentrato nelle mani del concierge. Poi il concierge è stato abolito dalla grande maggioranza degli alberghi perché costava troppo, e le sue funzioni sono state affidate al ricevimento. Ma non sempre il ricevimento sa fare bene, volentieri e gradevolmente le cose che facevano parte delle funzioni del concierge, dal

fornire gli orari dei vari musei all'acquisto dei biglietti per un teatro: e anche questo è servizio. Che, altrove, viene tuttora fornito, e non solo nei paesi del terzo mondo.

Quali sono le sfide della gestione di un hotel oggi?

La prima sfida, in Italia, secondo me è quella di perfezionare il comportamento del personale. Io su questo tema ho scritto un libro ("Alberghi verso l'eccellenza", Simonelli Editore Ndr) che ha avuto molti riscontri positivi e – per il tema che era – ha anche venduto discretamente, ma è stato accolto con molto distacco da numerosi direttori e proprietari di alberghi. Secondo



me, dunque, salvo eccezioni, questo aspetto è ancora ben lontano dall'essere percepito sia dai direttori sia dai proprietari. Io mi sono occupato per anni di formazione del comportamento, intendendo con questo che il vero modo per evitare difetti di ogni genere, anche fisici, dipende solo dal comportamento di tutti i dipendenti degli alberghi. Ma mi sembra che la spesa della formazione sia considerata (giustamente) per il suo costo senza che (ingiustamente) si tenga altrettanto conto dei relativi benefici. Tanto è vero che, a quanto mi risulta, la formazione viene fatta soprattutto per gli aspetti tecnici spiccioli, ma senza entrare in profondità nel comportamento.



Le qualità materiali e immateriali più ricercate?

Non ho elementi statistici sufficienti e queste qualità variano immensamente con la situazione. È evidente che chi va in un albergo per lavoro non ha le stesse esigenze di chi va per turismo o per vacanza e che sugli alberghi della Costa Smeralda o a Portofino si cercano qualità del tutto diverse da quelle che si cercano a Roma o sul Mar Rosso. Posso solo rilevare lo sbalordimento di un dipendente d'albergo che ho conosciuto, di origine marocchina e di esperienza africana, quando è arrivato in Italia e ha scoperto quanto siano brutti gli alberghi italiani in confronto a quelli africani. Non è, questa, un'opinione facile da ammettere nel nostro paese.

Mi restano da aggiungere alcuni dettagli. Il primo: come si spiega un albergo a quattro stelle nel centro di Genova dove, tradizionalmente, si mangia molto male e dove il filetto è surgelato così come l'aragosta? La qualità del ristorante non dovrebbe essere una delle qualità materiali più importanti? Il secondo: come si può ammettere un capo ricevimento che non dà retta al cliente in arrivo e continua a parlare al telefono come se costui, invece di un cliente, fosse una capra? Sono qualità materiali, la prima, e immateriali, la seconda, che potrebbero essere l'inizio di un elenco di alcune centinaia di voci. L'elenco in questa sede è impossibile, ma i due esempi sono significativi. E un elenco parziale, ma significativo, è riportato su entrambi i miei libri.

Esistono delle differenze macro tra gli hotel italiani e quelli all'estero?

Il panorama è troppo articolato per fare delle comparazioni. Ovunque esistono alberghi di lusso e alberghi scalcinati, come in Italia, con livelli di servizio così differenti che risulta impossibile determinare delle differenze o fare similitudini.

La comunicazione online e il web 2.0 influiranno sempre di più sulla reputazione di un hotel?

Sì, certamente, già oggi lo fanno.

Internet diventerà dunque il primo strumento di comunicazione per gli hotel?

Lo è già da anni.

Che consigli darebbe ai gestori?

Il gestore è un imprenditore che paga un affitto importante, rischia in proprio e deve guadagnare a tutti i costi. Deve fare innanzitutto una business analysis come per ogni nuova attività: deve capire quali siano pregi e difetti dell'albergo, deve saper valutare costi, per lo più quasi certi, e ricavi, per lo più solo possibili, immaginari e dipendenti da come si imposterà l'albergo. Deve valutare le prospettive future, molto diverse secondo che l'albergo si trovi a Sanremo piuttosto che a Cala di Volpe o a Beverly Hills. E deve saper valutare cosa investire in termini di materiali - arredamento, attrezzature, strutture, immagine, promozione e così via - e di personale - chi, quanto, a quale sco-

Una squadra di professionisti

po, con quali risultati possibili di costo e di ricavo - in rapporto ai ricavi e ai guadagni possibili, prossimi e venturi.

E a chi desidera intraprendere una carriera in hotel?

Chi intraprende una carriera in un albergo non rischia nulla più di quanto non rischi qualunque persona che lavori per conto terzi, in un qualunque esercizio commerciale e/o turistico. Sapendosi gestire decentemente, va incontro solo a vantaggi. Incluso quello, se sarà davvero bravo, di poter gestire in futuro un albergo in proprio e di rischiare tutto quello che ha messo da parte in una gestione impropria. Però deve rendersi conto che non potrà mai guadagnare più di tanto e

che dovrà impostare la faccenda su alcune scelte di base, iniziando da una domanda: che mestiere voglio fare? Perché se vuoi fare la carriera in cucina devi muoverti in modo del tutto di verso da quello che ti servirà se vuoi fare una carriera amministrativa. Perché la carriera in cucina significa fare il cuoco, e fare il cuoco parte da una vocazione culinaria essenziale, parte da una scuola specifica e al culmine può portare alla fama anche internazionale - Gualtiero Marchesi insegna - e a fondare e gestire con successo un ristorante di qualità. Viceversa la carriera amministrativa parte da un titolo di studio amministrativo, per esempio, ragioniere, oppure diploma alberghiero, e conduce al più alto livello ammi-

nistrativo possibile, quello di direttore d'albergo, attraverso una serie di passaggi che di solito si configurano così: inizio come commis di sala o qualcosa del genere in un albergo europeo o americano di alto livello; carriera in salita da un incarico all'altro fino, più o meno, al ricevimento, salvo temporanee specializzazioni in qualche cosa di diverso e sofisticato, come lo Yield and Revenue Management o il F&B. E anche la carriera amministrativa, dunque, dipende dalle scelte iniziali e da quelle che verranno fatte strada facendo. Il livello massimo possibile, a parte il salto nella gestione, è la direzione di un albergo. E, guarda caso, è anche il livello più elevato di rischio: ma questo è un altro discorso.

