

MANAGEMENT

gestione

Fate un check up al vostro albergo

Un esperto analizza i cinque errori più comuni commessi nell'organizzazione da parte delle strutture alberghiere a conduzione familiare. E indica le scelte da fare per costruire un'impresa "davvero eccellente"

di Alessandra Tibollo

Venticinque errori da evitare per rendere la propria azienda "L'organizzazione davvero eccellente": li racconta Stefano Greco, psicologo e formatore professionale, dopo averli riscontrati in un gran numero di imprese. La buona notizia, per gli albergatori, è sono immuni da molti dei problemi indicati da Greco. Quella più interessante, però, è che l'esperto individua cinque aree di miglioramento perfettamente applicabili a realtà come quelle dell'hotel italiano standard: una struttura di medie dimensioni (30-40 camere), a 3-4 stelle e a conduzione familiare. Greco individua un metodo per affrontare i nodi organizzativi: parte dal "perché si verifica", evidenzia le "conseguenze per l'organizzazione" e individua la "soluzione correttiva" (con qualche utile esempio di applicazioni pratiche).

Le redini dell'azienda

Uno dei temi più complessi per ogni azienda familiare è quello del passaggio generazionale. Qui uno degli errori classici è dare per scontato che il figlio/la figlia prenderà le redini dell'azienda di famiglia, anche quando i successori non mostrano le necessarie attitudini im-



prenditoriali o anche solo l'interesse per questo lavoro. Ma c'è anche il problema opposto, cioè rimanda-

Il passaggio generazionale va pianificato bene

re all'infinito "il momento del passaggio" mostrando quella che Greco definisce "sindrome da Highlander". Greco suggerisce una vera e propria strategia aziendale di "change management",

che presupponga la sottoscrizione di accordi (i cosiddetti «patti di famiglia») per mettere tutto in chiaro a tempo debito.

Ma non sono solo i timonieri a cambiare alla conduzione dell'albergo. È fondamentale anche tener conto del continuo mutamento dello scenario: «Quello che negli ultimi anni si è modificato in maniera sostanziale - afferma Greco - è il contesto in cui si muove l'azienda alberghiera, che deve far fronte a clienti più evoluti, informati e aperti a provare

IL LIBRO

Stefano Greco **50**
L'ORGANIZZAZIONE
L'organizzazione davvero eccellente
I 25 errori da evitare

FRANCO ANGELI

L'ORGANIZZAZIONE DAVVERO ECCELLENTE
"I 25 errori da evitare" è il sottotitolo del manuale pratico di autoformazione per piccole e medie imprese di Stefano Greco (Franco Angeli, pagg. 112, 15 euro) che spiega come ovviare alle prassi sbagliate più diffuse.

nuove esperienze. C'è una vera e propria rivoluzione in atto» e le risposte degli albergatori non sempre sono all'altezza o in linea con i cambiamenti in corso.

Attenzione al web

E qui si aggancia un secondo errore individuato da Greco: il marketing obsoleto. «Oggi il cliente tipo sceglie su Internet dove dormire. Gli alberghi devono focalizzare i loro investimenti sul web e sforzarsi di creare un dialogo interattivo con il cliente, anche attraverso i social

Sono cinque gli errori più comuni che si riscontrano nelle strutture alberghiere italiane a conduzione familiare. Ecco quali sono e le strade per trasformarli in un punto di forza:

1. Passaggio generazionale Va pianificato, evitando di lasciare l'azienda a figli senza le doti ne-

cessarie per gestirla e fissando un tempo per il passaggio di consegne.

2. Marketing obsoleto Per gli alberghi, il web è il mezzo chiave: è fondamentale creare un dialogo con il cliente, anche tramite i social network.

3. Turn over eccessivo Le persone migliori vanno fidelizzate e fatte

crescere. Va fissato un livello di turn over fisiologico e rispettato.

4. Fornitori partner Fondamentale selezionarli e costruire rapporti duraturi di partnership.

5. Mercato Limitarsi a competere sul mercato domestico è un errore strategico. Internet aiuta ad aprirsi al mondo.

network». Secondo Greco sono fondamentali «strategie di marketing legate al concetto di rete, di relazioni, di personalizzazione e di spinta gentile». Esempi di marketing gentile sono: «scambiare informazioni, orientare e/o educare il cliente riguardo un prodotto o un servizio, intrattenerlo organizzando e proponendo eventi dedicati».

Curare il personale

In quest'ottica è essenziale l'attenzione alle persone, che nelle organizzazioni di piccola dimensione dovrebbe essere più facile, essendo più a dimensione umana. Quando parla di persone, Greco si riferisce ai clienti ma anche a chi lavora nella struttura. Secondo l'esperto, è fondamentale la capacità del proprietario e/o del direttore di instillare nel proprio staff il valore della cosiddetta "job ownership": «Ogni dipendente - spiega - deve sentire l'albergo come fosse suo. Solo in questa maniera si potrà sviluppare uno spirito di servizio che andrà oltre la mansione e il ruolo ricoperto nella scala gerarchica della struttura alberghiera, e quindi un approccio che sappia andare al di là della routine».

Un errore classico in materia di risorse umane che si



L'ESPERTO

STEFANO GRECO

È psicologo, saggista, consulente di direzione aziendale e formatore. È attivo nella consulenza aziendale dal 1992 e si occupa di selezione, valutazione, orientamento, formazione del personale, sviluppo commerciale e organizzativo delle imprese. Nel campo della formazione cura gli aspetti manageriali, commerciali e comportamentali.

riscontra in molte strutture alberghiere è l'eccessivo turn over. «Se da un lato per le imprese alberghiere è giustificato per far fronte alla stagionalità - afferma Greco -, dall'altro non bisogna dimenticare che ogni volta che si inserisce una nuova risorsa in azienda bisogna far fronte a un periodo di formazione sul campo, che a sua volta genera perdite di tempo se la persona poi va via. Ma le conseguenze più importanti, di cui spesso ci si dimentica, sono l'aumento dei disservizi e la scarsa

qualità relazionale nei confronti dei clienti finali». Secondo Greco, è fondamentale mettere in conto nel turn over anche questo tipo di costi sociali. La soluzione? «Stabilire un livello fisiologico di turn over, sostenibile per la propria organizzazione, ponendosi l'obiettivo di fidelizzare le persone migliori e farle crescere in azienda, costruendo nel tempo un team di lavoro stabile e coeso».

Attenzione anche all'abuso di stage, che si verifica quando l'azienda fa lavorare le persone pagandole poco o niente, senza dare null'altro in cambio. «Non appena queste persone smascherano il gioco - avverte Greco - o non percepiscono più il valore di questa esperienza se ne vanno». Al contrario, tirocini e stage devono essere veramente formativi e intesi dalle aziende come «un'occasione per valutare motivazioni, atteggiamenti e capacità della persona stessa, in funzione di una sua eventuale assunzione».

Fornitori come partner

I fornitori sono o possono essere un altro tasto dolente per un'organizzazione alberghiera. Greco suggerisce di fare molta attenzione alla loro selezione e di prediligere i rapporti di partnership,

maggiormente produttivi di quelli occasionali. Il fornitore ideale è puntuale e rispettoso dei tempi del cliente, disponibile e positivo, mette a proprio agio il cliente, è professionale, proattivo, competente e preciso senza essere pignolo.

Tornando alla questione stagionalità, ugualmente Greco la denuncia come

Attenzione al cliente, ma anche ai fornitori e ai dipendenti

un errore da parte degli albergatori (o almeno di parte di essi). Di strategie per destagionalizzare, ricorda, ce ne sono molte, ma la più importante riguarda uno degli errori classici commessi dagli imprenditori italiani: competere solo sul mercato domestico. «In un circolo virtuoso - afferma Greco -, l'imprenditore dovrebbe utilizzare il web per affacciarsi sul mondo (o quantomeno sul mercato europeo), avere una spinta di leadership che gli consenta di superare la mentalità dell'orticello e coinvolgere anche gli altri attori del territorio. Così l'organizzazione diventerà più produttiva attirando nuovi mercati e si avvierà a modelli eccellenti».