



Giacomo Pini è fondatore e amministratore delegato di GP Studios, società specializzata nella consulenza e formazione per il marketing turistico. Con oltre venti anni di esperienza sul campo come consulente per strutture ricettive, catene alberghiere e holding internazionali, assieme al suo staff cura lo start-up, il marketing strategico, la formazione del personale, il lancio e il posizionamento commerciale. Collabora con università e istituti professionali di alta formazione ed è autore di numerosi testi e pubblicazioni professionali. L'ultima sua fatica editoriale è "Il nuovo marketing del prodotto turistico" (FrancoAngeli Editore). È anche coautore di "Il marketing del Bed & Breakfast" (Agra Edizioni) e di "Vademecum - Il servizio d'eccellenza per gli operatori del Fuoricasa" (Seac Editore).



La reception di un albergo Novotel (Gruppo Accor). Il front office è passato dall'essere un reparto di "ricezione passiva" a essere in pratica il principale "ufficio vendite" di un'impresa turistico-alberghiera. Le risorse umane addette devono, dunque, essere dei veri e propri professionisti specializzati sia nella vendita, sia nella comunicazione.

Libera il potenziale del tuo staff

RESPONSABILIZZARE I DIPENDENTI, VALORIZZARE LE LORO **COMPETENZE** E FAR SENTIRE TUTTI PARTE DI UN PROGETTO COMUNE. FACILE A DIRLO, MA DIFFICILE A FARSI. LINEE DI COMPORTAMENTO E CRITICITÀ

di **Francesca Maffei**

Costa più un'ora trascorsa a parlare con un dipendente o con un avvocato davanti ai Sindacati? Gli albergatori sono particolarmente bravi nel captare i segnali del cliente: lo stesso dovrebbero fare con i loro dipendenti, senza perdere mai il contatto con il "saper fare" oltre che con il "sapere". Anche per conquistarsi rispetto. Gli strumenti a disposizione possono variare, dai più empatici ai più formali. «Un morning meeting quotidiano - esordisce Giacomo Pini, amministratore delegato di GP Studios - in cui guardarsi tutti in faccia e avere un botta e risposta con la direzione o la proprietà fa sentire i collaboratori molto più parte di un sistema che non un'e-mail stile circolare o dei grigi avvisi in bacheca.

Bisogna cercare - aggiunge Pini - di assumere la percezione del dipendente, condividere le sue esperienze. Fino ai casi più virtuosi, con attività di team building, viaggi incentive ecc». Nel campo delle risorse umane la comunicazione interna è imprescindibilmente a due vie. Così come gli ordini di servizio viaggiano ininterrottamente "top-down", cioè dalla direzione ai capiservizio e al resto del personale, viceversa deve accadere con le comunicazioni "bottom-up". Inutile dire che ci vuole una grande capacità di ascolto dal parte del manager o della famiglia proprietaria. Sia perché i dati più significativi provengono dall'operatività, sia perché se non vi si dedica la giusta attenzione questo prezioso flusso informativo finisce per affie-

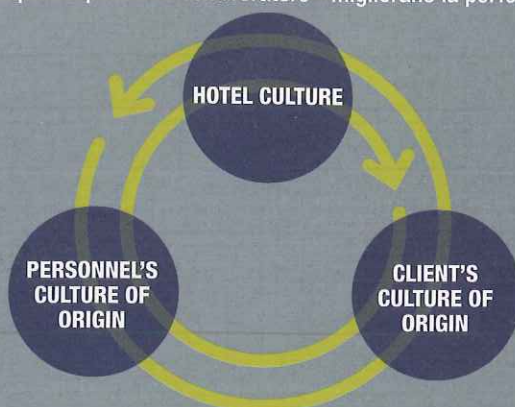
volirsi o interrompersi, arrecando danni enormi alla struttura. In questo contesto, la vera leva che porta al cambiamento in positivo è, oltre all'ascolto, la motivazione personale. Una virtù che deve essere coltivata non solo dal soggetto-collaboratore, ma anche dalla struttura stessa, attraverso un'intelligente politica di incentivazione che non deve basarsi esclusivamente sulla componente economica. In pratica si tratta di trasmettere la cosiddetta cultura dell'empowerment: una strategia in cui lo staff è messo al corrente degli obiettivi generali, così da convertirlo in un alleato, e poi valutarne la performance. «Se le catene alberghiere ragionano con delle policy per il personale ben precise - spiega l'amministratore dele-

staff



I 3 LIVELLI DI INTERAZIONE INTERCULTURALE

La sinergie tra le diverse culture - quella dell'impresa, quella dell'ospite e quella del collaboratore - migliorano la performance



Fonte: Francesca Maffei



1

gato di GP Studios - negli hotel a gestione familiare non ci si può basare solo su commenti soggettivi, ma servono dati oggettivi, come il tempo di rifacimento di una camera. Ad esempio, per Villa Aurora, a Fiesole (Fi), abbiamo proposto una campagna di incentivazione alla vendita di servizi alla reception mediante una gara interna per studiare la strategia migliore, mettendo in premio dei giorni liberi supplementari». Altro punto critico è quello del recruiting. «Negli hotel stagionali - spiega il consulente - l'apertura e la chiusura avvengono sempre in una situazione di semi emergenza, per cui spesso si prende chi si trova all'ultimo minuto, soprattutto stranieri dequalificati. Per di più la stagione è corta, mentre le risorse umane migliori prediligono contratti di almeno un'annualità». Ovviamente, affidarsi a risorse dequalificate o non motivate genera un forte turnover che è fonte di grandi perdite di tempo e di un'infinità di costi aggiuntivi, soprattutto in termini di formazione. «È vero - aggiunge Pini - e comunque bisogna diffidare di quelle società di ricerca personale che lavorano solo su profili bassi anche se va detto che se questo modello è così diffuso vuol dire che gli albergatori sono disposti ad assumere personale despecializzato e proveniente dai settori più disparati».

Organigramma in movimento

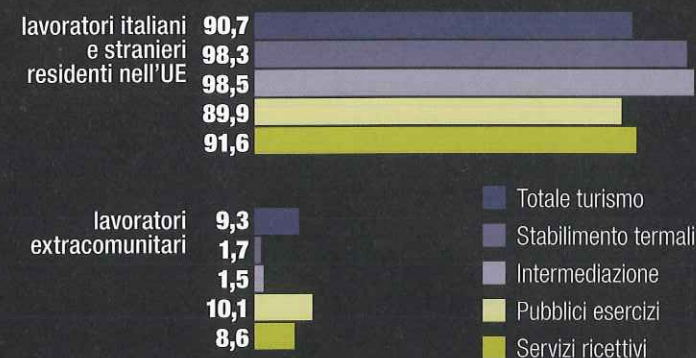
L'organigramma alberghiero è dunque oggi in continuo mutamento, sia per il peso che assumono le varie figure (si trovano ormai revenue manager pagati più di un general manager), sia per l'introduzione di

nuovi ruoli, come il guest relation officer o il maître de maison. Le rivoluzioni in corso nella configurazione dello staff alberghiero dipendono da dinamiche occupazionali che hanno visto crescere dal 2007 al 2010 la presenza di manodopera straniera nel mercato nazionale: da 1,5 milioni di occupati si è passati a poco più di 2 milioni. L'occupazione straniera si distribuisce in tre settori principali: i servizi sociali e alla persona (in cui si concentra il 24,7% del totale dell'occupazione straniera), le costruzioni (16,7%) e la manifattura (19,4%). Anche il settore degli alberghi e della ristorazione mostra una preferenza nell'assunzione di manodopera straniera, dal momento che il 15,8% di tutti gli occupati in questo settore è straniero, quando in media a livello nazionale si contano 9,1 stranieri su cento lavoratori (fonte "Studi e ricerche sull'economia

Azioni di incentivazione a costo zero

- Pillola motivazionale del mattino con frase incentivante via sms o mailing
- Facilitare i compiti con automatismi mentali, per risparmiare energie da dedicare ad altro
- Chiedere il parere di un subordinato in merito a una decisione rilevante
- Ascoltare i racconti di vita, ricordandosi dei problemi personali e chiedendo informazioni
- Anziché dare il panettone a Natale o la colomba a Pasqua, organizzare una degustazione in una cantina. Un'attività incentive diretta a creare un team

COMPOSIZIONE IN % DEI DIPENDENTI DEL SETTORE TURISMO PER NAZIONALITÀ



Fonte: elaborazione Federalberghi sui dati Inps 2010

1. La sala ristorante del Cavallino Bianco di Ortisei (Bz). Il personale straniero specializzato e con competenze specifiche occupa ruoli di crescente responsabilità negli organigrammi degli alberghi italiani. 2. La formazione sul campo riveste sempre un ruolo strategico. Il direttore di sala dell'Alpenroyal di Selva (Bz) con un collaboratore

dell'immigrazione" della Fondazione Leone Moressa). Questa massiccia presenza di stranieri ha portato gli albergatori ad acquisire un nuovo approccio nella gestione delle risorse umane con modalità orientate a conoscere e valorizzare le differenze delle persone.

Diversity management

Generalmente si possono distinguere due categorie principali di diversità: quelle primarie, che comprendono, tra le altre, l'età, il genere, l'origine etnica, le competenze mentali, che fanno parte di un patrimonio innato dell'individuo e che non possono essere modificate. E quelle secondarie, che comprendono elementi acquisibili perciò modificabili nel corso del tempo e relativi, per esempio, al percorso formativo e del collaboratore o al suo livello di esperienza. Credere nel diversity management significa innanzitutto riconoscere queste differenze: non ignorarle o rifiutarle ma gestirle attivamente, fare leva su di esse per aumentare la competitività dell'impresa alberghiera e le possibilità di successo. «Esatto - conferma Pini - tutti i collaboratori sono importanti, a prescin-

L'importanza della formazione

In Italia, il 31,3% degli imprenditori turistici vede in un'adeguata formazione del proprio personale uno dei fattori strategici per il successo della propria impresa. Larealtà però è che questi imprenditori devono fare i conti con una forza lavoro, come risulta da una ricerca Isnart, che in larghissima maggioranza non è specializzata: solo il 10,1% lo è. Da segnalare, tuttavia, che i criteri di ricerca di personale che le imprese considerano principalmente sono le esperienze pregresse nel settore (53%), secondariamente un titolo professionale specifico (12%). E solo l'8% delle imprese ricerca figure specializzate di alto livello.



2

dere dalle loro rispettive "diversità". Occorre, dunque, mettere a frutto queste risorse umane e lavorare su standard comprensibili, a partire dalla sistematica traduzione degli ordini di servizio fino alla semplificazione più estrema, adottando ad esempio delle immagini per spiegare come preparare e allestire il buffet della prima colazione». Oggi l'albergatore deve dunque fare i conti con il tema della multiculturalità su due fronti: quello della clientela, a cui è abituato da sempre, e quello dei collaboratori, che pone non poche sfide soprattutto alla piccola e media impresa. //