

Passare almeno metà della propria giornata fuori dall'ufficio, concentrarsi sulle attività strategiche lasciando da parte le incombenze che fanno perdere tempo ed energie, eliminare comunicazioni inutili e sprechi: i consigli degli esperti

di Francesca Maffei

La vera sfida del direttore d'albergo? Gestire al meglio il proprio tempo

Evitare inutili perdite tempo e concentrarsi sulle attività realmente importanti è una sfida quotidiana per qualunque manager d'albergo, sia esso direttore o proprietario. L'albergatore rischia infatti di essere quotidianamente travolto da una cascata di incombenze, spesso *time wasting*, che gli fanno perdere di vista priorità e strategie. Occorre un metodo efficace per individuare le priorità, fissare le scadenze e stabilire percentuali di tempo corrette da dedicare a ogni attività, con una distribuzione razionale nelle 24 ore.

Uscire dall'ufficio

La prima cosa da imparare a fare è, come dicono gli americani, *managing by walking*, letteralmente "gestire camminando". In hotel quasi la metà del tempo va investito fuori dall'ufficio, per comunicare con i dipendenti e per ascoltare i clienti. Il manager alberghiero non deve entrare operativamente nel ciclo di produzione routinario, ma dedicare piuttosto un numero di ore adeguato ad attività finalizzate alla vendita (marketing e promozione). Deve inoltre saper delegare correttamen-



te, così da avere dei momenti della giornata in cui potersi occupare di quegli imprevisti quotidiani che, se ben gestiti, possono trasformarsi da problemi in opportunità.

Energie sprecate

Vanno invece tendenzialmente eliminati, o svolti con tempi prefissati, una serie di compiti che si possono definire "ladri di tempo": ope-

Lavorare rinchiusi nel proprio ufficio alla lunga è un danno

razioni che assorbono tempo e, spesso, energie, con un valore aggiunto molto basso. Meglio quindi inserirle quando c'è stanchezza e scarsa attenzione, senza cedere al senso di colpa per i compiti non svolti né cadere nella trappola dell'urgenza che scaccia l'importanza. Le inefficienze, in ambito alberghiero, sono riconducibili essenzialmente a due ambiti. Il primo è la comunicazione interna inutile, ovvero non concreta e inefficace: lo sostiene Alessandro Garofalo, esperto di Innovation management. «Così come si misura il tempo di

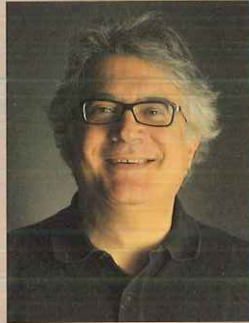
L'ESPERTO/1



CARLO RATTO

È responsabile Italia del Kaizen Institute, multinazionale che fornisce servizi di consulenza aziendale in Europa, Asia, Africa e America attraverso la metodologia giapponese Kaizen. Nata per l'industria, questa disciplina si è diffusa con successo anche nel settore dei servizi.

L'ESPERTO/2



ALESSANDRO GAROFALO

È fondatore e titolare di Idee Associate, società specializzata nello sviluppo creativo di product-concept e nella formazione manageriale innovativa. È docente al corso di Leadership e Innovation Management all'Università di Verona e al Mit - Mobile Experience Laboratory di Boston (Usa).

preparazione di un piatto o di rifacimento di una camera - afferma -, va introdotto il concetto di misurabilità dell'intangibile. È molto utile imparare a calcolare quanto pesa sul fatturato comunicare male. Sommando tutti gli incontri aziendali informali, che di norma assorbono circa il 50% degli scambi comunicazionali interni in un anno, e traducendo il tempo in costo ore/uomo, si scopre che ammonzano a circa il 30% dei costi operativi». Un'enormità.

Caccia all'inefficienza

Il secondo vasto ambito di inefficienza in hotel è quello degli sprechi, che necessita di un approccio diverso rispetto alla riduzione dei costi: il vero obiettivo finale è infatti concentrarsi su ciò che davvero crea valore per l'ospite. Tipici casi di disvalore per il cliente sono l'attesa al check-in o telefonate prolisse e inconcludenti, eliminabili con micro azioni concrete, attuabili nell'immediato. La riduzione del superfluo dà buoni risultati anche nella risoluzione delle pratiche di overbooking o nell'ambito degli acquisti,

Non dedicare energie a incombenze di poca importanza

per esempio nella gestione delle scadenze degli alimenti a magazzino: «Come per ogni cambiamento da introdurre in azienda - spiega Garofalo -, servono convinzione e impegno, altrimenti il costo in termini di tempo da dedicare e di riabitudine

LA GIORNATA TIPO DEL TOP MANAGER D'HOTEL

Suddivisione del tempo per attività prioritarie



Fonte: elaborazione dell'autore su dati Idee Associate

LA GIORNATA TIPO DEL PROPRIETARIO

Priorità per fasce orarie

Breakfast	<ul style="list-style-type: none"> • Attività informative - selezione • Morning meeting con tutti i capiservizio 	
Mattina	<ul style="list-style-type: none"> • Attività creative 	
Lunch	<ul style="list-style-type: none"> • Di lavoro 	
Pomeriggio	<ul style="list-style-type: none"> • Attività di controllo • Attività di programmazione di lungo periodo (strategiche) 	Attività di relazione con il cliente
Sera	<ul style="list-style-type: none"> • Attività routinarie/operative Es. mail 	
Dinner	<ul style="list-style-type: none"> • In famiglia 	
Notte	<ul style="list-style-type: none"> • Attività di programmazione di lungo periodo (tattiche) 	

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Idee Associate

alle nuove procedure diventa ancora maggiore. Ma se c'è la volontà il risultato è stravolgente, specie nei piccoli hotel, dove la distanza tra proprietà e cliente è minore o nulla e dove saper cambiare significa riuscire a rispondere efficacemente alle esigenze in continuo mutamento dell'ospite.

Un aiuto può venire dal metodo Kaizen, nato in Toyota ma oggi applicabile, non senza difficoltà, anche all'hospitality. «È un riduttore di complessità - spiega Carlo Ratto, responsabile

Italia del Kaizen Institute - che agisce tramite l'auto-responsabilizzazione e l'attivazione di una strategia a livello prima individuale e poi di gruppo. Un processo di miglioramento continuo che consente di passare da standard di servizio a standard di comportamento, aggirando la naturale resistenza al cambiamento di ognuno». Ridurre gli sprechi, a partire da quelli che non si pensa di avere, permette di recuperare produttività e competitività, ottimizzando gradualmente i tempi. «Esi-

I "LADRI" DI TEMPO

- Carenza di sintesi
- Riunioni inefficaci
- Telefonate con perditempo
- Scarsa o nulla propensione alla delega
- Mancanza di priorità
- Assenza di comunicazione
- Indecisione e lentezza
- Incapacità di dire di no
- Imprecisa distribuzione delle responsabilità
- Coinvolgimento in troppi progetti
- Incarichi non portati a termine
- Interruzioni per visite/clienti casuali
- Lavoro di routine

stono tempi incompressibili - spiega Ratto - ma altri su cui si può "guadagnare centimetri". E in strutture con una ridotta parcellizzazione del lavoro è più facile». Un cantiere Kaizen in hotel si concretizza con "il metodo delle 5 S" (dal giapponese: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke cioè separazione, ordine, pulizia, standardizzazione e disciplina): togliere tutto ciò che non serve, mettere il rimanente in ordine - anche visivo - per un uso più agevole, eliminare le fonti di sporcizia per non dover pulire, mantenere il livello raggiunto con regole e standard, migliorare continuamente con disciplina». Di certo la gestione del tempo va anche commisurata al ritmo dell'albergo, a sua volta legato a tipo di ospitalità, dimensioni e location. Il cliente si aspetta una diversa velocità, o lentezza, di fruizione del servizio in funzione della situazione in cui si trova. L'armonia si raggiunge, quindi, anche adattandosi al ritmo del territorio. //