

# L'IMPRESA

N° 2  
2014

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°2  
FEBBRAIO 2014  
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO  24ORE

[www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)

# SHADOW BANKING

## Le nuove frontiere della finanza d'impresa

### LEAN ENTERPRISE

Come liberare  
una potente fonte  
di innovazione  
all'interno  
delle imprese

### SEBASTIANO BAVETTA

Il benessere  
socio-economico di  
un paese dipende  
dal livello di libertà  
personale

### PMI SENZA BUSINESS PLAN

Sono troppe  
le aziende che  
non hanno  
strategie definite  
e navigano a vista

Solo ed esclusivamente in abbonamento obbligatorio con Il Sole 24 Ore - I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendita sono riportati su Il Sole 24 Ore - Anno 55° - N. 2/2014 - Febbraio 2014 - Mensile  
Poste Italiane - Spedizione in A.P. - D.L. 353/2003 CONVL. 46/2004 ART.1.C.1. DCB Milano





**ALBERGHIERO.** Nuove competenze per i manager del settore

# Bisogno di managerialità

**Per superare la difficile situazione del comparto turistico, e di quello alberghiero in particolare, servono professionalità che spesso nei piccoli e medi gruppi non si trovano. In questi casi, il Temporary management può essere uno strumento utile ed efficace**

di **Maurizio Quarta**

**L'**Italia è tra le mete turistiche più conosciute e accattivanti al mondo: un dato acquisito, ma che da solo non basta a sostenere flussi significativi nel lungo termine.

Periodi di crisi come il 2012, con presenze – soprattutto italiane – in forte calo, fanno riemergere problemi strutturali della nostra *hotellerie*, ben evidenziati nell'ultima indagine Federalberghi-Datatur. In primis, razionalizzazione e ristrutturazione del mercato che hanno portato a una progressiva riduzione del numero di strutture ricettive e al conseguente aumento della loro dimensione media, passata da 37 a 66 letti circa tra il 1980 e il 2011. Contemporaneamente, si è progressivamente innalzata la qualità dell'offerta, attraverso la riduzione delle strutture di bassa categoria a favore della fascia medio-alta: gli alberghi a 1 e 2 stelle oggi rappresentano circa il 30%, mentre nel 2000 erano quasi la metà del totale. Preponderante è oggi la fascia degli alberghi a 3 stelle (oltre il 50% del totale), mentre i 4 e 5 stelle hanno a loro volta registrato altissimi tassi di crescita. In termini territoriali, il processo di concentrazione è stato più intenso nel Nord, mentre nelle aree meridionali è più elevata la dimensione media delle strutture, così come la presenza di alberghi di categoria alta. Ma, coerentemente con la struttura della nostra economia, anche il comparto alberghiero è caratterizzato da una larghissima presenza di imprese molto piccole (con meno di venti addetti), che rappresentano il 95% delle imprese attive e il 63% degli addetti. Il dato richiama la significativa presenza di imprese familiari e un evidente problema relativo al livello di managerialità presente, data anche la ridottissima presenza di dirigenti (uno ogni 700 occupati circa).

## Come cambiare rotta

Le sfide che le trasformazioni in atto impongono alle Pmi alberghiere sono di non poco conto: secondo **Magda Antonioli**, coordinatore Master in Economia del Turismo di Sda Bocconi «per migliorare la competitività del turismo, occorre muoversi secondo cinque direttrici: diversificare l'offerta; sviluppare innovazione; migliorare le competenze professionali; prolungare la stagione turistica; consolidare le conoscenze socio-economiche sul turismo». Concetti ripresi e rafforzati da **Alessandro Cianella**, direttore Centro Studi e a lungo direttore generale di Federalberghi, secondo cui, per far crescere l'offerta alberghiera «occorre introdurre oggi nel nostro settore il pensiero manageriale, magari ricorrendo anche alla formula del temporary management, per rendere più dinamica la gestione, collegandola alle più recenti innovazioni, come il posizionamento sui new media, l'informatizzazione della gestione, l'introduzione di moderni strumenti di controllo di gestione e analisi costi, una più avanzata modalità di marketing e di promozione, cercando di destagionalizzare l'attività produttiva». Il comparto, in buona parte costituito da piccole e medie strutture di matrice familiare, deve oggi più che recuperare competitività in un contesto sempre più affollato ed esposto alla concorrenza. Come per le Pmi più in generale, bisogna lavorare su capacità e competenze, iniettando nelle aziende nuova managerialità capace di agire in qualità di facilitatore e acceleratore del processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda le capacità critiche richieste.

## I vantaggi del Temporary management

Il Temporary management è uno strumento



**Maurizio Quarta** è managing partner di Temporary Management & Capital Advisors [www temporary-management.com](http://www temporary-management.com)



ideale per portare in casa competenze di alto livello, non altrimenti disponibili, a costi accessibili, con il risultato di accrescere le capacità delle persone già operanti in azienda, che alla fine di un intervento saranno in grado di fare le stesse cose meglio di prima oppure di farne di nuove. Come mettersi in casa il conduttore di un treno che, come tale, deve guidarlo rispettando gli scambi e fermandosi alle stazioni, ma che al contempo, con il treno in corsa, deve smontarlo, assemblarne uno nuovo e più performante, insegnando come guidarlo a un conduttore più junior (e meno costoso per l'azienda nel lungo periodo). Bisogna però tener conto che la sostanziale arretratezza del settore rispetto a quello industriale rende necessaria una sistematica politica di informazione e comunicazione rivolta alle pmi alberghiere per aiutarle a comprendere lo strumento e le sue potenzialità, e a riconoscere dove trovare le risorse e le competenze più idonee. Esiste in Italia un significativo bacino di competenze alberghiere di alto livello, maturate in contesti di natura internazionale: ad esempio Ehma – European Hotel Managers Association, che riunisce direttori di hotel tra i più prestigiosi in Italia e in Europa e che, coerentemente con il principio di far sviluppare il turismo sulla base della qualità, ha da tempo avviato una seria riflessione sul tema, la più recente in occasione del Congresso 2013. È in quel contesto che **Palmiro Noschese**, Area Manager Italia per la catena Meliá, recentemente premiato come "Hotel Manager dell'anno 2013", ha dichiarato: «Credo che il sistema alberghiero nel suo complesso abbia bisogno di una nuova generazione di manager: chi ha appreso il mestiere nelle grandi catene, con esperienze in tutte le funzioni chiave di un albergo e ha sviluppato la capacità di far crescere le persone, può certamente dare un grosso contributo alla crescita delle medie strutture familiari. Si tratta però di un bisogno

## A Roma il turismo congressuale

«Il turismo congressuale è un'opportunità ancora poco sfruttata, se pensiamo che Roma è al 15° posto a livello internazionale (mentre Milano è oltre la 50ª posizione, ndr.)» dice **Valentina Grippo**, presidente della Commissione Turismo, Moda e Relazioni internazionali di Roma Capitale. Come rafforzare il settore? «Con l'istituzione del *Convention Bureau*, organismo che mette in correlazione domanda e offerta turistica. Il sistema di ricezione romano è ancora estremamente parcellizzato, l'organizzazione di pacchetti *all inclusive* difficile e i costi elevati: tutti elementi che determinano un tempo medio di permanenza del turista di sole 2,5 notti in città. Per promuovere la capitale a livello internazionale, Roma è candidata a ospitare nel 2018 la Conferenza biennale dell'Iba (l'Associazione internazionale dei grandi studi legali), che porterà un indotto turistico di 5mila-10mila presenze. Grande impulso all'istituzione del *Convention Bureau* e al turismo congressuale verrà dalla disponibilità della Nuvola di Fuksas (il nuovo centro congressi all'Eur, ndr.), oltre che da altri interventi allo studio, tra cui una delibera quadro sui servizi per il turismo congressuale, il rilancio degli investimenti nel settore turistico attraverso l'utilizzo mirato del contributo di soggiorno da reinvestire in promozione e la lotta all'abuso nelle attività ricettive extra-alberghiere».

ancora latente e in parte inesperto che richiede tempo per maturare». Su queste basi alcuni soci di Ehma e Temporary management & Capital Advisors hanno delineato un programma di collaborazione per supportare i piccoli e medi gruppi alberghieri. In primo luogo, nella valutazione della fattibilità di nuove strutture e nel supporto operativo al loro avvio, ma soprattutto nel miglioramento operativo di strutture esistenti su tematiche specifiche, quali: condizioni strutturali dell'albergo, stato delle attrezzature e delle dotazioni, risorse umane, efficacia ed efficienza dei reparti, marketing e comunicazione (con particolare riguardo ai temi di posizionamento e *pricing*), gestione amministrativa.

### Revenue & yield management

La decisa crescita dell'offerta turistica e la grande evoluzione dei sistemi distributivi *web based*, moltiplicando a favore dell'utente le strade per ottenere disponibilità e tariffe da diversi canali, a costi contenuti, ha dato grande impulso al tema, ancora poco conosciuto da noi, del *revenue & yield management*, che sottende un approccio specifico per la gestione dei ricavi (*revenue*), che può abbinarsi a metodi e strumenti per previsioni sulla domanda, con l'o-

biiettivo di massimizzare i profitti facendo leva su flessibilità delle tariffe, della disponibilità e delle offerte alla clientela. Alcune sue caratteristiche (velocità di intervento, seniority dei manager, operare a costi variabili) rendono infine il Temporary management particolarmente indicato per la gestione di situazioni di declino o di crisi, grazie anche ai maggiori gradi di libertà consentiti dalla nuova legge fallimentare. Il sistema alberghiero sembra però più incline a posizioni di attesa (circa un quarto degli operatori) o a interventi classici di contrasto (compressione margini, riduzione prezzi, razionalizzazione costi, riduzione personale), a fronte di un piccolo 12,8% che investe nella ricerca di nuovi canali distributivi e promozionali. Preoccupa poi il fatto che la propensione a inserire personale di alto profilo sia inferiore al 4%. Il rischio di tutto ciò è che il sistema esca dalla crisi ancora più indebolito. Da ultimo, come più volte sostenuto da Bernabò Bocca, presidente di Federalberghi, alberghi efficienti funzionano in un sistema-paese efficiente, che abbia un piano concreto di rilancio del turismo congressuale, di potenziamento delle tratte ferroviarie secondarie, nonché gli strumenti legislativi adeguati per poter fare tutto ciò. ■