



Management alberghiero

# Innovare o risparmiare?

*Il successo per l'impresa alberghiera non consiste solamente nella capacità di produrre elevati profitti nel breve periodo, ma discende da una complessa interazione fra abilità di scegliere la clientela e di soddisfare le sue aspettative, capacità di contenere i costi e attitudine a pensare al futuro realizzando investimenti che pongano la struttura un passo avanti rispetto ai concorrenti. Questo è il primo di tre appuntamenti sul tema*

Miriam Berretta (ricercatrice CST) e Anna Lia Scannerini (docente Università di Perugia)

**L'Hotel Vela e l'Hotel Onda sono due competitor operanti nella stessa località di mare. Cinque fa anni, ambedue gli alberghi hanno attuato una ristrutturazione. In questa occasione il management dell'Hotel Vela, basandosi sui propri trend storici riportanti una bassa redditività del segmento disabili, ha effettuato investimenti limitati al mantenimento dei requisiti minimi per l'accessibilità dell'albergo.**

Il management dell'Hotel Onda, pur avendo trend analoghi all'Hotel Vela sulla

redditività del segmento disabili, invece ha visto negli investimenti in strutture per l'accessibilità un'opportunità di innovazione per acquistare competitività verso tutti i clienti con esigenze particolari, dai disabili agli anziani, alle famiglie con bambini piccoli ecc.

Per decidere gli investimenti il management si è preoccupato di capire come dovessero cambiare i processi interni per rispondere meglio alle aspettative del target suddetto. Le indagini hanno messo in evidenza la necessità di conciliare l'accessibilità interna ed esterna (accesso al mare) con l'eleganza degli ambienti e di migliorare la professionalità e la predisposizione

all'accoglienza del personale mediante brevi corsi di formazione mirati.

Il primo anno l'Hotel Vela ha realizzato profitti più elevati dell'Hotel Onda per effetto dei minori costi sostenuti per gli investimenti.

A distanza di cinque anni, però, l'Hotel Onda ha rilevato un aumento delle percentuali di occupazione, con conseguenti incrementi di ricavi e redditività, dovuto all'incremento delle presenze dei segmenti disabili, anziani e famiglie con bambini piccoli. Gli investimenti effettuati, infatti, pur portando inizialmente un incremento di costi, nel lungo periodo si sono rivelati in grado di rispondere alle aspettative del

Per aumentare gli utili nel lungo periodo occorre scegliere i clienti e soddisfarne le aspettative investendo in formazione del personale e tecnologie



management realizzando, al contempo, anche una discreta destagionalizzazione. Al contrario, l'Hotel Vela ha mantenuto parte dei clienti fidelizzati perdendo quote di mercato nei segmenti con esigenze particolari.

Quali sono le cause dello svantaggio dell'Hotel Vela?

L'Hotel Vela ha assunto le sue decisioni basandosi solo sulla bassa redditività del segmento disabili e ha cercato di agire sui propri risultati contenendo i costi e limitando di conseguenza gli investimenti in accessibilità al rispetto dei requisiti minimi richiesti dalla normativa.

Quali sono le cause del vantaggio dell'Hotel Onda?

Il successo dell'Hotel Onda è legato alla lungimiranza del management: cinque anni fa non ci si è limitati a guardare la redditività del segmento e non si è cercato di risparmiare sull'investimento

in accessibilità, ma si è deciso di innovare pensando ai benefici riscontrabili nel lungo periodo. Questione di fortuna? Solo intuito? Esperienza? In realtà le scelte non sono state casuali, ma si sono mosse secondo una logica concatenazione di rapporti causa-effetto. Per aumentare gli utili nel lungo periodo occorre scegliere i clienti e soddisfarne le aspettative investendo in formazione del personale e tecnologie necessarie ad adeguare i propri processi interni al soddisfacimento dei bisogni della clientela.

Il caso riportato evidenzia come gli indicatori economico-finanziari siano importanti ma non sufficienti a formulare scelte vincenti. È necessario perseguire e realizzare un equilibrio tra obiettivi (che a prima vista possono apparire inconciliabili) quali redditività, soddisfazione del cliente, adeguamento dei processi interni, innovazione e apprendimento.

Irrealizzabile? In realtà esistono metodi

e strumenti per ottenere tutto ciò come la Balanced Scorecard (BSC). La BSC è uno strumento di management che consente di controllare, in maniera congiunta ed equilibrata, tutte le variabili chiave del business, anche in ambito alberghiero, in virtù del carattere innovativo ampiamente riconosciuto a livello internazionale. Essa si avvale di un sistema di indicatori articolati in quattro prospettive fra loro collegate e bilanciate in grado di guidare l'attuazione delle strategie aziendali: prospettiva economico-finanziaria, prospettiva del cliente, prospettiva dei processi interni, prospettiva di apprendimento e sviluppo.

*Per approfondire l'argomento, potete consultare il sito [www.hotelfinfolab.it](http://www.hotelfinfolab.it), nato per fornire un contributo consapevole, rigoroso e specialistico alla ricerca e sviluppo della tecnologia informatica nel business dell'ospitalità. HotelInfoLab è promosso congiuntamente da Sestante, Proxima Service e Centro Studi sul Turismo di Assisi, tutti leader nei rispettivi settori e che operano, da lungo tempo, esclusivamente nell'ambito del business turistico.*



**La Balanced Scorecard (BSC) è uno strumento di management che consente di controllare, in maniera congiunta ed equilibrata, tutte le variabili chiave del business**



[www.hotelfinfolab.it](http://www.hotelfinfolab.it)