



Direttori d'Albergo, professione al crepuscolo?

Anni fa ascoltai un consulente aziendale, molto quotato, affermare che il Direttore d'Albergo, fosse ormai diventato una figura mitologica "metà uomo-metà scrivania". Ero cresciuto nel mito del Direttore. Mi piaceva pensare al Direttore d'Orchestra, grande professionista che, con bacchetta in mano, una serie di gesti imperativi, e la conoscenza di ogni partitura, dirige i suoi solisti verso armoniche esecuzioni.

Ovviamente, respingevo l'idea che il lavoro, che avevo scelto con passione, costruito esperienza dopo esperienza e a cui avevo dedicato anche gran parte della mia vita privata, fosse accostato a quel neologismo "mostruoso".

Certo non era facile allora, e ancor di più non lo è adesso, dover riconoscere a se stessi che il Direttore d'Albergo non sia più né quel titolo che tanto prestigio aveva dato alle generazioni passate né quel ruolo-premio spesso conquistato al termi-

ne di una vita lavorativa. Tutt'altro. Con una velocità imprevedibile, accelerata tanto quanto lo è stata la trasformazione di costumi e comportamenti con l'era digitale e del mobile – basti pensare alla comparsa degli smartphone nel 2008 – l'industria alberghiera si è vista costretta ad affrontare nuovi scenari, nuove dinamiche, nuove logiche, tutto questo in meno di vent'anni.

Il dato di fatto, poi, che i più accettino l'accostamento dei termini "Industria" e "Albergo", dimostra come, oggi, il fare impresa nell'Ospitalità sia diventato "cosa da grandi" e non più un tradizionale servizio artigianale.

Insomma, l'Industria dell'Ospitalità ai nostri giorni è considerata comparto strategico dalle componenti sociali e dall'opinione pubblica; rilevante economicamente a livello nazionale; gestita con criteri sempre più tecnologici e scientifici.

E i responsabili di queste piccole,

medie o grandi aziende dell'ospitalità, i Direttori, a che punto sono nel loro percorso di evoluzione professionale?

Sembra che la velocità dei cambiamenti che li ha investiti sia stata solo in parte da loro compresa.

Così come sembra che non venga ancora totalmente accettato da tutti il profondo ribaltamento dei ruoli; ovvero sia che la proposta dei servizi alberghieri non sia più in capo a chi quei servizi li vende, ma a chi quei servizi li compra.

L'orgoglio che difende la posizione di rendita di molti e un atteggiamento presuntuoso di alcuni, ha determinato un sentimento di resistenza che è fine a se stesso e che potrà solo rallentare questa inevitabile mutazione professionale; insomma l'adattamento ai cambiamenti sarà più che una necessità, un vero talento!

Proviamo quindi a delineare alcune di queste mutazioni.

In Italia, per tradizione, è sempre risultata prioritaria l'esperienza maturata sul campo, laddove i direttori d'albergo, crescendo talvolta nella struttura che dirigevano, svolgevano, nel tempo, tutte le mansioni; oppure c'era chi proveniva da una formazione professionale specifica, come F&B, Ricevimento, Amministrazione e così via. Il mercato del lavoro, oggi, richiede come indispensabile una competenza multidisciplinare associata a un know-how culturale eclettico, proprio di un percorso alto-scolastico, esigendo, allo stesso tempo, una base professionale dove siano state acquisite specializzazioni e conoscenze approfondite in ambiti specifici quali il commerciale, il sales & marketing, il digitale.

La parte datoriale, poi, è sempre più orientata a ingaggiare figure manageriali dotate di una dorsale di competenze nelle aree Vendite e Revenue, in quanto questo apporta in azienda un sensibile valore ag-



Con una velocità imprevedibile, accelerata tanto quanto lo è stata la trasformazione di costumi e comportamenti con l'era digitale e del mobile l'industria alberghiera si è vista costretta ad affrontare nuovi scenari, nuove dinamiche, in meno di vent'anni.

The hotel industry has suddenly and unexpectedly been forced to face new scenarios, new dynamics, all in the space of less than twenty years, at the same pace as the change in habits and behaviour triggered by the digital and mobile era

giunto nell'incrementare velocemente il fatturato.

Non dovremmo mai dimenticare – e, quindi, sarebbe nostro compito sottolinearlo – che un “bravo” direttore è anche il calibratore delle procedure e dei servizi al cliente; l'attento controllore della filiera della qualità prodotta; il front-man dell'immagine aziendale.

Tuttavia, nelle aziende medio-grandi è sempre meno incidente avere un Direttore che sappia stare al pass della cucina, comporre un food-cost di un banchetto o elaborare offerte congressuali; queste sono competenze-conoscenze in capo ai singoli, quali gli Executive Chef, F&B o i Revenue Manager. Fino ad arrivare a situazioni limite, presenti soprattutto nelle grandi città, in cui si registrano alberghi in cui è già assente la figura del Direttore; o che, al contrario, ad un solo soggetto, siano assegnate la direzione di 2 o più strutture contemporaneamente, confidando nella sua bilocazione. Proprietà questa propria dei Santi!

Ma, banalizzando un po', il Direttore non dovrebbe essere l'indispensabile vertice aziendale, il più bravo, quello specializzato di tutti?

Purtroppo, in Italia, registriamo un buco legislativo per quanto riguarda questa figura.

Non è necessaria alcuna certificazione, qualifica o abilitazione ufficiale per svolgere questa mansione; viene postulata solo una semplice e imprescindibile caratteristica: la maggiore età!

Quando entriamo in albergo e siamo in presenza del Direttore, non vi è certezza di trovarsi di fronte ad un professionista specializzato. Oppure accade che la Direzione di queste imprese sia in capo al Proprietario o ai familiari del Proprietario e che questi ultimi non abbiano mai, prima di allora, sviluppato un background culturale attinente. Insomma, novelli Manager che surrogano l'assenza di competenze con un volenteroso e quotidiano esercizio di buon senso.

Cerchiamo, quindi, di elencare i perché, si possa talvolta arrivare ad avviare alla presenza di un Direttore, considerandolo portatore di una professione non certificata non strategica né indispensabile per la buona conduzione dell'azienda; e proviamo ad accostare alcuni suggerimenti per provare ad uscire dall'avvitamento sopradescritto.

- In Italia non abbiamo un percorso scolastico obbligatorio con indirizzo fortemente finalizzato alla Gestione di Impresa alberghiera, tale da poter ottenere, al termine dell'iter, un Titolo finale abilitativo; sarebbe, quindi, indispensabile risultare forti promotori nel chiedere di elaborare un percorso universitario, pari ad almeno ad una laurea breve, in Scienze Alberghiere-Turistiche.
- Non c'è, di conseguenza, un riconoscimento giuridico della professione, come avviene per l'esercizio di Avvocato, Architetto o... Amministratore di condominio.
- La provocazione è semplice; perché in Italia, in Lombardia, serve un'abilitazione per fare la guida turistica, l'accompagnatore, il direttore di agenzia di viaggi e nulla viene richiesto per dirigere un hotel?
- Non c'è una identità contrattuale o un perimetro di lineamenti professionali esclusivi che diano al Direttore d'albergo la dignità di un Manager d'azienda; attualmente per chi non è Dirigente (sono solo 150 colleghi circa su uno numero di circa 5000 direttori), l'inquadramento nel CCNL Turismo prevede la medesima rappresentanza sindacale dei propri collaboratori: e questo crea il paradosso che chi dovrebbe rappresentare i tuoi interessi, ti veda poi come “controparte” in caso di conflitti aziendali!
- Si è, nella maggior parte, inquadriati come Quadri; ma ci piace attribuirci la denominazione di Hotel Manager, se non General Manager, dimenticando che in italiano il sinonimo di Manager sia Dirigente.

Mi piace aggiungere che, per essere credibili, per farsi valere sul mercato del lavoro, debba esistere una associazione di rappresentanza forte, coesa e determinata. Questo ci permetterebbe, attraverso dei rappresentanti eletti e qualificati di diventare player professionali ricercati; potremmo così dialogare e progettare con coloro che, sul territorio, organizzano le attività e ridistribuiscono gli investimenti. Non chiedo di creare una corporazione. Chiedo però che, su questioni che condizionano fortemente il nostro quotidiano professionale, quali i trasporti, gli investimenti sulla cultura, l'esercizio delle politiche turistiche sul territorio, si possa essere riconosciuti come indispensabili contributori.

Avrei voluto intitolare questo articolo “Il crepuscolo dei Direttori” parafrasando il famoso “Crepuscolo degli Dei” di Wagneriana memoria; poi allineando le riflessioni, ho virato su “*Direttori d'Albergo, professione al crepuscolo?*” perché il corretto etimo di crepuscolo mi porta sia all'intervallo di tempo serale poco prima dell'oscurità, che all'intervallo di tempo mattutino, ovvero prima del sorgere del sole.

E così mi piace pensare sul futuro della mia professione.

Schiacciato dal contenimento dei costi del lavoro, dalla non più indispensabilità del ruolo, dalla necessità furibonda di aggiornarsi anche sulle metodologie che mettono in competizione la nostra intelligenza naturale con quella artificiale degli strumenti algoritmici di vendita e strategia, il Direttore d'albergo rischia seriamente una marginalizzazione del suo ruolo.

Ma se saremo in grado di accantonare un po' di vanità professionale, accettare con umiltà la sfida dei cambiamenti, sforzandoci di essere più parte di una categoria professionale, anziché splendidi cavalieri solitari, il nostro crepuscolo diventerà l'attesa di una nuova giornata solare. ■

Hotel managers, a profession in its twilight?

by Maurizio Faroldi

Years ago, I listened to a highly esteemed management consultant claim that the hotel manager had become a mythical figure, “*half man-half desk*”.

I had grown up with the legend of the manager. I liked to imagine the conductor of an orchestra, a highly professional figure who, with baton in hand, a series of commanding gestures and knowledge of every musical score, directed his soloists in a harmonious performance.

Obviously, I rejected the idea that the profession I had chosen with passion, built up by accumulating experience and to which I had dedicated a large part of my private life, could be associated with this “monstrous” neologism.

Of course, it was not easy then, and even more so now, to be forced to admit that hotel manager is no longer a title that was regarded with prestige by past generations nor is it the rewarding role often achieved at the end of one’s working life. Quite the opposite.

The hotel industry has suddenly and unexpectedly been forced to face new scenarios, new dynamics and a new logic, all in the space of less than twenty years, at the same pace as the change in habits and behaviour triggered by the digital and mobile era - one need only think of the advent of smartphones in 2008.

The fact, then, that most people accept the combination of the terms “industry” and “hotel”, just goes to show how, today, the hospitality business has become “a grown-up occupation” and no longer a traditional artisanal service.

In short, the hospitality industry today is considered a strategic sector by social factors and public opinion; economically relevant at national level; managed with increasingly technological and scientific criteria.

And at exactly what point of their professional development path do those in charge of these small, medium or large hospitality businesses, namely the managers, find themselves?

It would appear that they have not fully comprehended the speed with which these changes have hit them. Just as it seems that the profound reversal of roles has not yet been fully accepted by everyone; i.e. the hotel services offered are no longer in the hands of those who sell them but in those who buy them.

The pride, that defends the profession of many and a presumptuous attitude of some, has brought about a feeling of resistance that is an end in itself and can merely slow down this inevitable professional mutation; in short, adaptation to change will be more than a necessity, it will be a real talent!

So, let’s try and pinpoint a few of these changes.

In Italy, by tradition, experience gained in the field has always been a priority, where hotel managers, working their way up in the establishment they managed, performed all the tasks over time; or there were those who had specific professional training, such as F&B, Reception, Administration and so on. The employment market today calls for multidisciplinary expertise combined with an eclectic cultural knowledge, typical of a higher educational path, requiring, at the same time, a professional background where specialisations and in-depth knowledge have been acquired in specific areas. such as sales, sales & marketing and digital fields.

The employer, moreover, is increasingly inclined to recruiting managerial figures with a background of skills in the sales and revenue areas, as this brings significant added value to the company in increasing turnover quickly.

We should never forget – and, therefore, it would be up to us to point out – that a “good” manager is also one who finely balances procedures and services for the customer; one who meticulously checks the supply chain for quality; the front-man of the company image.

However, in medium-large companies it is increasingly less common

to have a manager who has the ability to stay in step with the kitchen, calculate the food cost of a banquet or formulate congress offers; these are skills-knowledge belonging to individuals, such as executive chefs, F&B or revenue managers. At the far end of the spectrum, especially in large cities, there are cases of hotels in which the figure of manager no longer exists; or where, on the contrary, the direction of two or more hotels is assigned to one individual, requiring the manager to be in two places simultaneously. A miraculous ability indeed!

To put it in simple terms, shouldn’t the manager then be the irreplaceable head of the organisation, the best at his job, the one who is specialised in everything?

Unfortunately, in Italy, there is a legislative gap as far as this figure is concerned.

You no longer need any kind of certification, qualification or official approval to do this job; all you need is one essential characteristic: you must be over eighteen!

When you go to a hotel and meet



the manager, there is no guarantee that he or she is professionally qualified. Or it may so happen that the hotel is managed by the owner or the owner's relatives who, until that point, have had no cultural experience related to the job.

In short, fledgling managers who compensate for the lack of expertise with a daily dose of common sense and goodwill.

We are, therefore, trying to list the reasons why sometimes we end up getting around having a manager, by considering his role to be an unqualified one that is neither strategic nor essential in running the company well. So, we are attempting to come up with some suggestions on how break this cycle.

- In Italy, there is no mandatory educational path aimed specifically at hotel management which results in a final qualification. It should, therefore, be of paramount importance to strongly promote the request to set up a relevant university course for at least a three-year degree in Hotel and Tourist Sciences.
- As a result, there is no legal recognition of the profession, as is the case with lawyers, architects or even condominium administrators.

- The argument is simple; why do you need a qualification in the Italian region of Lombardy to be a tourist or accompanying guide and travel agency manager while no certification whatsoever is required to run a hotel?
- There is no contractual identity or specific professional characteristics that afford the hotel manager the dignity of a company manager. Currently, for those who are not at managerial level (only about 150 out of about 5,000), the professional classification of the Italian collective labour agreement for tourism foresees the same trade union representation for all its members. This results in the paradox that the person, who should represent your interests, views you as the "opposition" in the event of corporate conflict!
- Generally, in Italy, hotel managers are classified as "quadro" (middle manager) whereas we like to call ourselves hotel managers, or even general managers, quite forgetting that in Italian, the equivalent of senior manager is "dirigente".
- I would like to add that, for credibility's sake, to assert oneself on the job market, there must be a

strong, cohesive and determined association of representation. This would allow us, through elected and qualified representatives to become sought-after professional players; we could, therefore, be involved in discussions and plans with those individuals who organise activities and redistribute investment in our area. I am not suggesting we set up a corporation. However, I am asking for us to be recognised as significant contributors on issues that strongly affect our professional daily life, such as transport, investment in culture and the implementation of tourism policies within the area.

I would have liked to have called this article "The Twilight of the Managers" to paraphrase the famous "Twilight of the Gods" by Wagner. However, when I went over my thoughts, I switched to "Hotel managers, a profession in its twilight?" because the correct etymology of twilight suggests both a time in the evening just before darkness, and a time in the morning just before sunrise.

And that is how I like to consider the future of my profession. Weighed down by the containment of labour costs, the obsolete requirement for the role and the frenetic scramble to stay abreast of the processes that pit our natural intelligence against the artificial intelligence of sales and strategy algorithms, hotel managers run the very real risk of being marginalised in their role.

But if we are able to put aside a modicum of professional vanity and humbly accept the challenge of change, by striving to become part of a professional category, rather than soldiering on alone, our twilight will turn into the expectation of a new dawn. ■

Il mercato del lavoro, oggi, richiede come indispensabile una competenza multidisciplinare associata a un know-how culturale eclettico proprio di un percorso scolastico elevato.

The employment market today calls for multidisciplinary expertise combined with an eclectic cultural knowledge, typical of a higher educational path

