



Albergatore o condottiero?

A quale tribù "imprenditoriale" appartieni? Qualunque sia, sappi che gestire un'azienda nell'hotellerie, oggi, vuol dire essere a capo di un'impresa che punta sui dipendenti **di Dario Ducasse**



Achille, uno dei più famosi condottieri dell'antichità.
Achille, one of the most know commander from the past

Dimmi come tratti i dipendenti e ti dirò che imprenditore-albergatore sei. Se è vero che sempre più aziende conoscono i vantaggi dell'essere percepite come un luogo di lavoro dove i dipendenti beneficiano di un buon livello di qualità della vita, è altrettanto vero che non tutti gli imprenditori si comportano allo stesso modo quando scelgono d'investire in welfare a favore dei propri dipendenti. Nonostante i molteplici punti di vista, i benefit mettono tutti d'accordo: il 90% degli imprenditori riconosce come fattore importante il rapporto tra la valorizzazione, il riconoscimento dell'impegno e le performance, mentre per il 53% questa correlazione è fondamentale. Ma non è tutto: per l'87% sono importanti anche gli investimenti in comfort e sicurezza nell'ambiente di lavoro, giudicato dal 47% conditio sine qua non, mentre l'82% dei manager pensa che il legame tra performance e crescita dei collaboratori attraverso la formazione sia indissolubile e il 39% del campione lo ritiene un fattore imprescindibile. Ma come si comportano i manager a livello mondiale quando scelgono d'intervenire

con misure concrete a favore della forza lavoro? Ce lo racconta in modo divertente e non convenzionale, lo studio internazionale condotto su oltre 800 imprenditori dall'istituto Tailor Nelson Sofres, dal quale emergono 5 "tribù" che definiscono i manager sulla base di come si prendono cura dei propri dipendenti. La più numerosa parrebbe quella degli "Agnostici" (26%), seguita da "Contrari" (24%), "Convinti" (22%), "Pragmatici" (16%) ed "Esploratori" (12%).

Chi è soddisfatto, lavora meglio

«La ricerca ha messo in luce il nesso tra qualità della vita sul posto di lavoro e performance aziendale», racconta **Silvia Burigana**, Marketing & Communication Director di Sodexo Benefits & Rewards, «un rapporto ritenuto indissolubile per la maggior parte dei manager intervistati. Adeguato riconoscimento, ambiente lavorativo sereno e crescita professionale sono elementi fondamentali, da loro dipende la qualità della vita delle persone all'interno delle aziende. Questo rende necessario mettere a disposizione delle imprese strumenti innovativi, capaci di



Silvia Burigana,
Marketing
& Communication
Director, Sodexo
Benefits & Rewards

Le tribù e le loro definizioni

(fonte: Studio Tailor Nelson Sofres)

Agnostici. Questo tipo di manager implementa diverse misure a favore della qualità della vita per attrarre e trattenerne collaboratori validi, anche se non sempre ha una completa presa di coscienza dell'impatto che queste misure hanno sulle performance aziendali. Attrarre nuovi talenti e ridurre l'assenteismo rimangono le preoccupazioni principali di questi imprenditori, prevalentemente a capo di aziende con più di 20 dipendenti.

Contrari. Il gruppo dei contrari non sembra affatto propenso a credere in una correlazione tra qualità della vita dei dipendenti e risultati dell'impresa. Investono meno degli altri a favore della salute e dell'equilibrio vita e lavoro dei dipendenti puntando soprattutto sull'innovazione tecnologica, sul profitto e sulla brand reputation.

Convinti. Sono imprenditori convinti dell'efficacia di misure a favore dei dipendenti. Con un alto livello di istruzione, sono propensi a migliorare l'ambiente di lavoro, favorendo riconoscimenti economici e percorsi di carriera.

Pragmatici. Tribù di imprenditori "senior" che puntano al benessere fisico dei collaboratori. I loro capisaldi sono la sicurezza, il salario, il riconoscimento delle performance e le polizze, con una scarsissima attenzione a sport, nutrizione e flessibilità. Questo gruppo spesso ha problemi nel trattenerne i dipendenti, attrarre talenti e ridurre l'assenteismo.

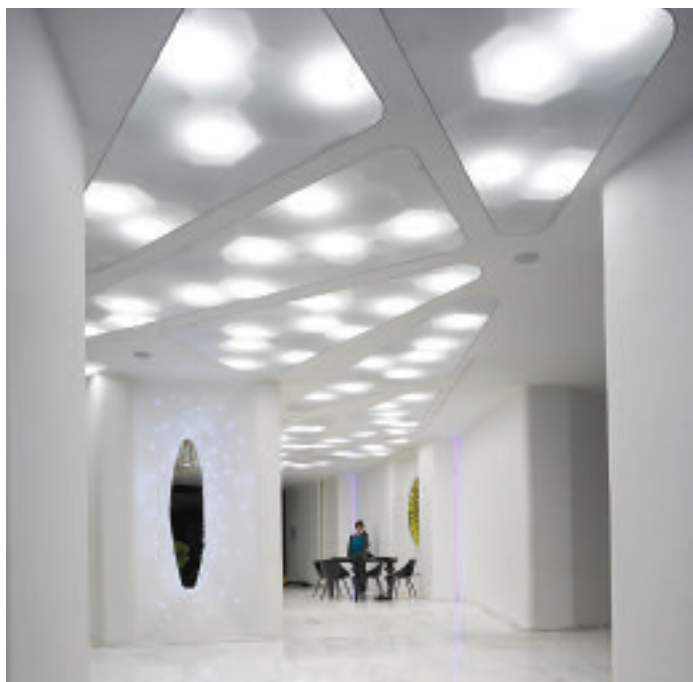
Esploratori. Sono manager desiderosi di sperimentare. In prevalenza conducono aziende di servizi e hanno più di 20 dipendenti, in cui hanno adottato diverse misure a favore della qualità della vita, investendo sul potere d'acquisto, la flessibilità, la salute dei collaboratori e percorsi di carriera, riscontrando meno problemi di altri in termini di assenteismo e capacità di attrarre collaboratori validi.



Bernabò Bocca,
Presidente
di Federalberghi.
*Bernabò Bocca, president
of Federalberghi*

Nel turismo cresce la domanda

E nel turismo com'è la situazione? Partiamo da un dato: secondo il World Tourism Organization (UNWTO), l'aumento globale del turismo (il numero degli overnight nel 2017 si è attestato su 1,3 miliardi e dovrebbe raggiungere gli 1,8 miliardi entro il 2030), si traduce anche nel fatto che oggi un posto di lavoro su dieci in tutto il mondo è in questo settore, in particolare nell'hospitality. In Italia l'hotellerie fa gola a lavoratori giovani e meno giovani, che finalmente sembrano avere capito che lavorare "al servizio" degli altri è soprattutto una grande occasione per crescere professionalmente ed economicamente. Il fatto poi che il Paese sia meta turistica tra le più ambite aumenta le opportunità occupazionali. Nei mesi di maggio e giugno le posizioni aperte sono cresciute del +25%: il 65% delle offerte di lavoro per l'estate 2018 si è concentrato nelle regioni della Lombardia (37,4%), dell'Emilia Romagna (14,2%) e del Lazio (13,3%), seguite da Veneto (10,2%), Toscana (6,9%) e Piemonte (6%). In particolare nel Lazio la crescita di richieste nei mesi di maggio e giugno 2018 è aumentata di ben il 79,8% rispetto ai mesi precedenti, confermando l'importanza turistica della regione. Non sono da meno il Piemonte, dove le offerte sono cresciute del 53,3%, seguito dal Friuli-Venezia Giulia (+47,5%), da Emilia Romagna (+46,5%) e Marche (+46,3%). Se è vero che tali statistiche possono essere lette in chiave di richiesta "stagionale" di collaboratori, è anche vero che sempre di più, nel mondo del turismo e dell'ospitalità, un'occupazione a tempo determinato si riesce a trasformare in un inizio di una lunga e interessante carriera lavorativa. Più in generale, infatti, sempre gli esperti di InfoJobs spiegano che nel corso del 2017 le imprese italiane hanno proseguito i piani di assunzione iniziati negli anni precedenti, con un trend di crescita che si conferma positivo seppure con un leggero rallentamento rispetto al 2016. I dati emersi dall'Osservatorio InfoJobs sul Mercato del Lavoro 2017, dimostrano come in Italia le offerte di nuovi impieghi siano cresciute del +19,6% rispetto al 2016.



Il 22% degli albergatori sono "Convinti" e adottano misure a favore dei dipendenti
 22% of hotelier are classified as "Convinced" and they use measures in favor of employees

aumentare benessere e produttività, senza gravare su tempi e costi. Quello che, oggi, manca è l'applicazione metodica di misure adeguate, cosicché l'azienda ha

spesso ancora difficoltà ad ingaggiare risorse di valore e a contrastare l'assenteismo. Tuttavia coloro che hanno attivato almeno una misura concreta a favore dei dipendenti – suggerisce ancora la ricerca dell'istituto Tailor Nelson Sofres – hanno notato un miglioramento generale dell'atmosfera sul luogo di lavoro (78%), un aumento della produttività (69%), e un miglioramento della reputazione dell'azienda (66%). Il 90% dei leader aziendali, inoltre, è convinto dell'impatto positivo sulle performance aziendali di azioni a favore di sistemi di valutazione, riconoscimento e incentivazione per i dipendenti; circa l'80% degli intervistati, infine, ha fiducia anche in azioni per migliorare l'ambiente fisico di lavoro e per incentivare la formazione dei dipendenti stessi».



Vittorio Messina,
 presidente Assolutismo.
 Vittorio Messina, president
 of Assoturismo

Puntare su figure professionali specializzate

Quali capacità deve avere un imprenditore dell'ospitalità e del turismo per avere successo ed essere apprezzato dai suoi collaboratori?

«Un hotel», spiega **Bernabò Bocca**, albergatore di successo, oltre che presidente di Federalberghi «rappresenta un microcosmo che contiene tutti gli aspetti di un "sistema economico compiuto", pertanto è soggetto alle leggi del mercato del lavoro ed all'andamento dell'economia globale né più né meno di altri prodotti. Certo è che, oggi, il settore della ricettività sembra proprio avere il primato quanto a necessità di aggiornarsi costantemente e a capacità di adattamento alle richieste di un turismo nuovo, composto da viaggiatori esperti, che conoscono le tecnologie più avanzate. In quest'ottica, per far sì che un albergo-impresa funzioni, all'imprenditore sono sempre più richieste competenza manageriale, esperienza di marketing e, ovviamente, di gestione del personale. Nulla deve essere sottovalutato o lasciato al caso, anche nella scelta e nel rapporto con i collaboratori, in un processo di crescita aziendale progettato per il buon rendimento di un'impresa. E se allora un hotel deve essere gestito con un'attenzione particolare rivolta a innovazione, marketing, comunicazione e controllo di gestione, due restano le leve "tradizionali" imprescindibili: la location e il personale, quest'ultimo il vero valore aggiunto per far vivere all'ospite un'esperienza memorabile». D'accordo è il presidente di Assoturismo **Vittorio Messina** che, intervenendo all'ultima assemblea Assohotel ha detto: «Gli alberghi italiani devono essere competitivi. In un mondo digitalizzato, devono poter gestire in modo efficiente i flussi di contenuti e informazioni che costituiscono parte integrante della "vita digitale" della clientela. L'innovazione deve intendersi non solo come automatizzazione e digitalizzazione del settore, ma anche come una nuova visione strategica e organizzativa. Gli obiettivi sono un'offerta turistica integrata, servizi ancora più di qualità e di conseguenza una maggiore customer's satisfaction. a tale fine è importante fare spazio nelle imprese alberghiere a nuove figure professionali con le competenze richieste dal mercato».

HUMAN RESOURCE

Hotelier or commander?

What is the “entrepreneurial” tribe do you belong to? Whatever it is, you have to know that, today, managing a company in the hotellerie means to be the head of a company, which is focused on employees **by Dario Ducasse**



Non tutti gli albergatori si comportano allo stesso modo verso i propri dipendenti.
Not all the hoteliers behave in the same way in favor of their employees

Tribes and their definitions

(source: Tailor Nelson Sofres Study)

Tell me how you treat your employees and I'll tell which entrepreneur-hotelier you are. It's true that even more companies know the advantages of being perceived as a workplace where employees benefit from a good level of quality of life. But it's also true that not all entrepreneurs behave in the same way when they choose to invest in welfare in favour of their employees. Even though there are a lot of points of view, benefits get everyone to agree: 90% of entrepreneurs recognise the important factor of the relation between valorisation, recognition of commitment and performances, while for the 53% this correlation is fundamental. But there's more: investments in comfort and workplace safety are also important for the 87%, it's considered a *conditio sine qua non* for the 47%. While the 82% of managers think that the connection between performance and growth of collaborators through training, it's indissoluble and the 39% of sample consider that an essential factor. But how do the worldwide managers behave when they choose to react with concrete measures in favour of workforce? It's described in an entertaining and unconven-

Agnostics. This kind of manager implement various measures in favour of quality of life in order to attract and maintain good employees. However, this doesn't have always a complete awareness of the effect that these measures have on company performances. Attracting new talents and reducing absenteeism are the major concerns of these entrepreneur, mainly the head of companies with more than 20 employees.

Against. The group of against doesn't seem at all inclined to believe in a correlation between employees quality of life and company results. They invest less than the others in favour of health and employees work-life balance, aiming especially at the technological innovation, profit and brand reputation.

Convinced. These entrepreneurs are convinced of the effectiveness of measures in favour of employees. With a high level of education, they are inclined to improve working environment, promoting economic rewards and career paths.

Pragmatists. The tribe of “senior” entrepreneurs focused on physical wellbeing of collaborators. Their cornerstones are safety, salary, recognition of performances and policies. They show a very low attention to sport, nutrition and flexibility. This group has often difficulties in keeping employees, attracting talents and reducing absenteeism

Explorers. They are managers who want to experience. Mainly, they lead service companies and they have more than 20 employees. These managers take various measures in favour of quality of life, by investing in purchasing power, flexibility, employees health and career paths. They face fewer problems of absenteeism and ability to attract good employees than other managers.

tional way, by the institute Tailor Nelson Sofres. It conducted an international study on over 800 entrepreneurs, which shows 5 “tribes” that define managers based on how they take care of their employees. The largest tribe seems that of “Agnostics” (26%), followed by “Against” (24%), “Convinced” (22%), “Pragmatists” (16%) and “Explorers” (12%).

Who is satisfied, works better

«The research has highlighted the connection between quality of life in the workplace and company performance», as told by **Silvia Burigana**, Marketing & Communication Director of Sodexo Benefits & Rewards, «a relation considered indissoluble for most of the interviewed

managers. An appropriate recognition, a peaceful work environment and professional growth are key elements, the employees quality of life depends on them. This required to make available innovative tools for companies, that are able to increase wellbeing and productivity, without burdening on time and costs. Today, there isn't the methodical application of appropriate measures, therefore companies still have difficulties in hiring valuable resources and opposing absenteeism. However, who have activated at least one concrete measure in favour of employees – still as suggested by the Tailor Nelson Sofres Institute research – have noticed an overall improvement in working environment (78%), a productivity increase (69%) and an improvement of company reputation (66%). The 90% of business leaders, moreover, believes in the positive effect on business performances of actions in favour of evaluation, recognition and promotion systems for employees. Finally, about the 80% of respondents feels confident also in actions to improve physically workplace and to encourage training of employees».

The demand increases in tourism

What is the situation in tourism? Let's start from a fact: according to World Tourism Organization (UNWTO), the overall increase in tourism (the overnight number in 2017 was 1.3 billion and it should reach 1.8 billion within 2030) also shows that today one workplace out of ten in the whole world is in this industry, particularly in hospitality. In Italy, the hotellerie is considered interesting for young and not so young workers. It seems that they finally have understood that working “at the service” for other people, it's mainly a big occasion to grow professionally and economically. In addition, the Country is one of the most desirable tourist destinations and this increases employment opportunities. On May and June, job opportunities increased by +25%: the 65% of employment offers for the 2018 summer were recorded in Lombardy (37,4%), Emilia Romagna (14,2%) and Latium (13,3%), followed by Veneto (10,2%), Tuscany (6,9%) e Piedmont (6%). Particularly in Latium, the growth of requests on May and June 2018 has increased by 79.8% compared with the previous months, stating the tourist importance of region. On the other hand there's Piedmont, here, offerings have grown of the 53.3%, followed by Friuli-Venezia Giulia (+47,5%), Emilia Romagna (+46,5%) and Marche (+46,3%). If it's true that these statistics can be interpreted as a “seasonal” request of collaborators, it's also true that, in tourism and hospitality world, a temporary employment can be transformed always more into the start of a long and interesting career. More generally, in fact, InfoJobs experts explain that during 2017, Italian enterprises have continued recruitment plans started in previous years. The growth trend remained positive although with a slight deceleration compared to 2016. Data emerged from Infojobs Observatory on the Labour Market 2017, show how new job offerings have grown of +19,6% compared to 2016 in Italy.



Aiming on specialised professional figures

At this point let's come back and ask ourselves: what skills does a hospitality and tourism entrepreneur have to succeed and be appreciated by his collaborators?

«A hotel», **Bernabò Bocca**, successful hotelier and president of Federalberghi, said «represents a microcosm which contains all aspects of a "complete economic system". Therefore, it's subject to labour market forces and the trend in the global economy such as other products. It's certain that, today, the hospitality industry seems to be the first in being constantly updated and adapting to a new tourism requests, composed by experienced travellers, who know the most advanced technologies. In this sense, to ensure that a hotel-company works, the entrepreneur should have managerial skill, marketing experience and, of course, personnel management experience. Nothing should be underestimated or left to chance, even in choice and relationship with collaborators, in a process of business growth planned for the good performance of the company. If a hotel shall be managed with a particularly attention to innovation, marketing, communication and management control, two remain the essential "traditional" levers. They are location and personnel, this latter is the real added value giving a memorable experience to guest». The president of Assoturismo, **Vittorio Messina**, generally agree; he said at the last Assohotel meeting: «Italian hotels must be competitive. In a digitalised world, they should be able to manage efficiently contents and information flows which constitute an integral part of customers "digital lives". Innovation must be seen not only as automation and digitalisation of the industry, but also as a new strategic and organisational vision. The goals are an integrated tourist offer, services of superior quality and, as a consequence, a higher customer's satisfaction. In this regard, it's important to introduce in hotel companies new professional figures with skills required by market».

In hotel il personale è il vero valore aggiunto per far vivere all'ospite un'esperienza memorabile.

In hotel, personnel is the real added value giving a memorable experience to the guest

