

# Il futuro della gestione alberghiera? Lo decide il cliente

Per Riccardo Cocco, consulente e manager del Savoy di Roma, a "ispirare" la direzione di un hotel è l'esperienza stessa dei suoi ospiti

◆ Antonella Gemma Tereo



Sono i clienti che fanno i numeri e non i numeri che fanno i clienti ed è sempre il mercato a scegliere

La gestione è la chiave del successo di un hotel, fatta di scelte che oggi devono fare i conti con un mercato in rapida evoluzione. Ecco le osservazioni di Riccardo Cocco, consulente oltre che hotel manager del Savoy di Roma, Director of Revenue Development di Distinctive One Hotels, Revisore di conti di SKÅL International, Segretario Regionale dell'ADA Lazio ed esperto di Revenue Management.

**Come valuta l'evoluzione nel management alberghiero del settore upscale?**

«Le competenze oggi richieste sono molto più specifiche e legate al mondo del web e della distribuzione, mentre tutte le funzioni del management aziendale vanno verso un concetto di *Revenue Management*. Nel tempo, il Management di un hotel si è parecchio evoluto e non solo nel settore *upscale*, fondandosi su di un ciclo a mio avviso molto virtuoso e legato a doppio filo al cliente e alle sue aspettative: oggi la direzione di una struttura implica tutta una serie di attività trasversali ispirate dall'esperienza del cliente».

**E in cosa invece si fa tesoro del passato?**

«Si sta riaffacciando in modo sempre più prepotente un acronimo: USAH - *Uniform System of Accounts for Hotels*, ovvero un sistema molto completo di controllo di gestione che sta dirigendo le attenzioni dei *management* alberghieri da obiettivi di fatturato ad obiettivi di profitto. È un sistema che risale al lontano 1926 che finalmente sta iniziando a sradicare le reticenze e le paure dei proprietari alberghieri individuali».

**Quali sono, secondo lei, i punti di forza e di criticità dell'hôtellerie italiana?**

«I due punti coincidono: la criticità sta nella frammentazione dell'offerta che non fa capo ad organizzazioni nazionali e/o internazionali – circa il 95% degli alberghi presenti in Italia sono a gestione diretta – e non permette un'evoluzione trasversale delle competenze. La forza nasce proprio dalla stessa frammentazione e non omologazione del prodotto e del servizio. Spero, in futuro, si riesca a trovare un punto



di unione tra l'acquisizione delle competenze e la diversificazione dell'offerta».

#### **Quali aspetti del budgeting occorre considerare in una struttura in fase d'avvio sul mercato?**

«La maggior parte delle strutture alberghiere sono a gestione diretta e non sempre le logiche di *management* si sposano con le logiche di proprietà. In genere il budget che viene indicato ai propri collaboratori, è un budget basato solo ed esclusivamente sull'anno precedente. In aggiunta a questo, un errore che troppo spesso si genera, è la definizione di un budget partendo dai costi. Due aspetti, allora sono fondamentali da considerare: sono i clienti che fanno i numeri e non i numeri che fanno i clienti – ed inoltre – è il mercato a scegliere».

#### **Parliamo di staff recruitment: quanto (e su quali figure) investire?**

«Tra i vari capitali di funzionamento troviamo il capitale umano. Dobbiamo cercare quelle risorse che siano il miglior investimento per l'azienda. Farei quindi una prima differenziazione tra gruppi e catene alberghiere e gestioni dirette o proprietà: nel primo caso le risorse più ricercate sono a copertura di aree distributive, commerciali e anche nel social media. Nel secondo, si ricercano ottimi professionisti dell'accoglienza. Poi c'è la formazione, l'unico vero modo per poter stare sempre al passo con l'evoluzione del mondo dell'ospitalità».

## 5 ERRORI DA EVITARE NELLA GESTIONE DI UN HOTEL

- **Non mantenere la promessa fatta al cliente.** La promessa non significa portare sulla luna il nostro cliente, ma è dettata da cosa siamo in grado di fare bene e da come lo consegniamo al cliente.
- **Non formare i propri collaboratori.** Se non si aumentano e non si raffinano le competenze che compongono la promessa al cliente, non riusciremo mai a mantenere il punto #1. Se il clima aziendale è favorevole, i nostri collaboratori avranno più facilità nel mantenere la promessa.
- **Il mondo finisce fuori dalla nostra porta.** Quando andiamo a definire le nostre strategie, misuriamole sempre rispetto a ciò che ci circonda e soprattutto cerchiamo di identificare con attenzione il nostro cliente e le sue aspettative. Ricordiamo inoltre che il nostro *competitive set*, non necessariamente è quello del nostro cliente!
- **Il mondo termina il 31 dicembre.** Spesse volte soprattutto quando si supera la metà dell'anno, faccio delle verifiche spot per vedere chi ha avuto l'illuminazione di inserire le proprie tariffe a far data dal 1 gennaio dell'anno successivo. Il riscontro è molto spesso deludente. Ricordiamo sempre che i sistemi distributivi permettono la vendita con una finestra di 365 giorni da oggi.
- **Tutti hanno i miei stessi gusti ed aspettative:** Si stima che la popolazione mondiale sia di circa 7,5 miliardi di individui, non è pensabile poterli e saperli accontentare tutti. L'unica cosa giusta è ascoltare la propria clientela e prepararsi a soddisfare le sue esigenze.

#### **Ha citato gli aspetti social... ma come supportarli?**

«Come precedentemente accennato, gli obiettivi del management alberghiero sono diretti sempre di più alla *guest experience*. La comunicazione *social* è uno di questi aspetti: deve prevedere un vero e proprio piano editoriale ed una logica comunicativa essenziale e puntuale. Nel mondo *social* spariscono i "colletti bianchi" e ci si dà del "tu" con un automatismo che può più o meno piacere. Il mondo *social* può essere un alleato dell'albergatore e dell'albergo, un modo per anticipargli l'atmosfera e le "promesse" che dovranno essere in tutto mantenute».

#### **E rispetto alla ristorazione alberghiera italiana, quali sono ora i trend?**

«La ristorazione in albergo all'estero è un punto di riferimento molto importante nella gestione di un'azienda alberghiera ed una fonte di *revenue*. Nel nostro paese, la tradizione culinaria è capillare in ogni area, zona e piccolo centro e la ristorazione in ambito alberghiero viene vista come luogo dove si pagano conti salatissimi, mangiando in modo pessimo. Oggi, con l'implementazione di nuovi *concept*, si sta scoprendo tuttavia che la ristorazione alberghiera ha una sua storia da raccontare».

**Riccardo Cocco,**  
consulente hotel manager  
del Savoy Hotel di Roma