

Migliorare le prestazioni finanziarie del gruppo

Questa fase riguarda il rinforzo dei network e dei consorzi alberghieri in cui i partner raggiungono già ottimi risultati in termini di coefficienti di occupazione delle camere, ma che desiderano migliorare l'utile netto prodotto.

Maurizio Droli • info@destinationpartnering.com



O rmai, gli alberghi che mirano a migliorare "solo" i coefficienti di occupazione non esistono quasi più. Oggi, gli alberghi che offrono solo alloggio, ma al passo con i tempi, si concentrano soprattutto sui ricavi legati alla vendita delle camere – RevPAR o Revenue Per Available Room. Quelli che offrono ristorazione, servizi congressuali, fitness, cure termali, altri servizi o prodotti tipici locali pensano soprattutto alla rendita complessiva della struttura - GOPPAR o Gross Operating Profit Per Available Room. Entrambi i tipi di alberghi pensano poi a come trarre vantaggio da risorse storiche, culturali o naturali, da strutture o dalle infrastrutture più vicine all'albergo per aumentare il ritorno sull'investimento – ROI o Return On Investment.

Migliorare l'occupazione, il fatturato/camera, l'utile aziendale e il ritorno sull'investimento agendo da soli tuttavia, è sempre più difficile.

Nessuna impresa da sola dispone delle conoscenze necessarie, delle tecnologie o anche solo del denaro fresco sufficienti per investire a un ritmo pari a quello dei nuovi sistemi alberghieri che stanno cre-

scendo nelle destinazioni emergenti. Per questo motivo i network fra imprese diventano sempre più stretti e dettano legge sul mercato (TTG Newsletter, 24/12/2007). E questo vale per il settore aereo, per quello alberghiero, per le agenzie, per i GDS (Global Distribution Systems) e per molti altri tipi di imprese ancora!

Gli alberghi così come gli altri tipi di imprese attraverso la partnership strategica efficace possono fare quel salto di produttività e di remuneratività tanto importante non solo per loro, ma anche per l'intera economia italiana.

La partnership strategica che tipo di risultati migliora ?

In Italia stiamo iniziando adesso a documentare i risultati prodotti dalla co-operazione.

Negli USA, il paese più attivo su questo fronte, indagini ripetute indicano come nel decennio 1989 – 1998 il ROI prodotto dalle compagnie più attive nella partnership sia stato superiore del 50% rispetto allo stesso registrato dalle altre compagnie. Il rapporto tra Reddito netto e Capitale proprio - ROE o Return On Equity - raggiunto dalle 25 compagnie più attive nella partnership era pari al 17,2%, e superiore di ben il 40% rispetto al ROE raggiunto dalle 500 migliori compagnie al mondo (parliamo delle compagnie di cui alla classifica Fortune !). Nel 2002 gli artefici dei progetti di partnership sulla scena si aspettavano che oltre il 35% del loro utile provenisse dalle alleanze¹.

I numeri e non le parole, dimostrano che la partnership strategica di successo aiuta a migliorare le prestazioni finanziarie delle singo-

le compagnie.

Esistono delle occasioni da cogliere per fare questo salto di remuneratività?

Si. Le occasioni sono quelle in cui si realizzano le card elettroniche per fidelizzare gli ospiti, le reti di info-accoglienza sul territorio, le fiere, gli eductour, i workshop e anche i sistemi informativi per la fidelizzazione dei clienti. In generale, ogni iniziativa che offre la possibilità di aumentare il numero delle persone presenti negli alberghi, ma che richiede un coordinamento e una cooperazione molto più strette che in passato, costituisce un'occasione per migliorare l'operatività e l'utile prodotto dal gruppo.

Prendiamo le card elettroniche per gli ospiti. Esistono otto tipi diversi di card²: orientate al budget (discount) o al contenuto (value-card), stagionali e non stagionali, di destinazione o di prodotto/segmento, all-inclusive o meno. Le migliori card al mondo sono tali proprio se integrano al meglio servizi pubblici e privati. Una card infatti responsabilizza il privato, assegna al pubblico il ruolo di controllore, offre opportunità di business agli operatori del credito e delle assicurazioni, offre l'opportunità di rinforzare le relazioni con agenzie e tour operator. Un network, un gruppo alberghiero o una destinazione turistica che desiderino aumentare i risultati rispetto al potenziale, dal momento in cui adottano una card, dovrebbero lavorare insieme in modo molto più efficace di quanto abbiano fatto fino al giorno prima.

Che aiuto dà il Partnering turistico?

Il Partnering, in generale, propone di realizzare la strategia finanziaria



Migliorare le prestazioni finanziarie del gruppo

dei partner seguendo un metodo semplice, ma rigoroso, in 4 fasi:

1. sincronizzare la velocità con cui i partner diventano più operativi in base a quella con cui cambiano le caratteristiche e le spese dei clienti - obiettivo,
2. coinvolgere altre organizzazioni più piccole, ma dinamiche e in grado di integrare il prodotto o la rete di vendita nel senso della strategia,
3. sviluppare (e catturare) nuove opportunità di fatturato, di business o di occupazione a partire dai risultati incrementali ottenuti (quelli che i singoli imprenditori non sarebbero stati mai in grado di ottenere da soli),
4. stringere accordi con partnership attive sul mercato globale e più evolute, bilanciando al meglio conoscenza ceduta e acquisita (per).

Queste quattro fasi corrispondono alle ultime 4 del Partnering: accelerazione, affiliazione, affiatamento e approccio. La fase di approccio, malgrado sia l'ultima è una delle più importanti perché permette di integrare la conoscenza che si può acquisire attraverso la formazione tradizionale e consente di portare a casa nuovo know-how prima dei competitori.



La direzione tecnica del gruppo che vantaggi trae da questo lavoro?

I vantaggi sono intuibili. Lo stesso gruppo di imprese può produrre più risultati in meno tempo, può ridurre i tempi morti nella creazione di novità da offrire, individuare prima le carenze nel prodotto, trovare le organizzazioni in grado di offrire "quello che manca" prima dei competitori, può preparare un'agenda per l'aggiornamento molto più efficace ed economica, eccetera.

Per iniziare, quali sono i tranelli da evitare?

Ce ne sono alcuni. Un primo tranello riguarda le catene o i consorzi alberghieri che per il fatto di essere grandi si ritengono attrattivi verso le organizzazioni più piccole, ma non percepiscono la pericolosità dell'essere... lenti. Un altro tranello consiste nel considerare la co-operazione importante quando le cose... vanno male e meno importante quando le cose "in casa propria" riprendono a girare per il verso giusto. Questi sono solo due dei diversi tranelli che il Partnering turistico mette in luce e consiglia di evitare nelle 4 fasi.

Veniamo al metodo vero e proprio

Lavorare in modo più serio su questi

quattro fronti richiede più impegno. La fase di accelerazione propone di:

- considerare il tempo entro cui un risultato viene ottenuto come uno dei più importanti simboli del successo raggiunto dalla partnership,
- definire gli indicatori per seguire il ritmo di accelerazione,
- agganciare incentivi e disincentivi al disciplinare in modo da dare la massima velocità al recupero produttivo della singola azienda e del gruppo nel complesso.

La fase di affiliazione propone invece di:

- realizzare una sintesi della strategia di marketing da diffondere verso l'interno e di migliorare la propaganda,
- impostare un piano in base a cui sia possa capire in modo chiaro di che cosa si ha bisogno e quale organizzazione dispone delle cose che a noi mancano,
- valorizzare le reti già esistenti nell'ambito della partnership per trovare quello di cui il cliente di riferimento per la strategia ha bisogno.

La fase di affiatamento propone di:

- aumentare la sensibilità della leadership e della direzione tecnica alle necessità dei partner,
- allestire un sistema di valutazione neutrale,
- aiutare i partner a catturare le oppor-

tunità di fatturato e promuovere l'emulazione.

La fase di approccio è l'ultima, ma tratta l'aspetto fondamentale della conoscenza. Il lavoro consiste nel:

- individuare le conoscenze mancanti, ma necessarie per realizzare la strategia,
 - individuare le partnership adatte per attivare l'interscambio,
 - scegliere metodi, canali e strumenti per gestire l'interscambio di know-how (strategia di intelligence),
- Si tratta di un metodo forse laborioso, ma in grado di dare dei risultati certi e duraturi, a meno che non manchi la risorsa più importante per il pieno successo del gruppo nel lungo termine.

Qual'è la risorsa più importante?

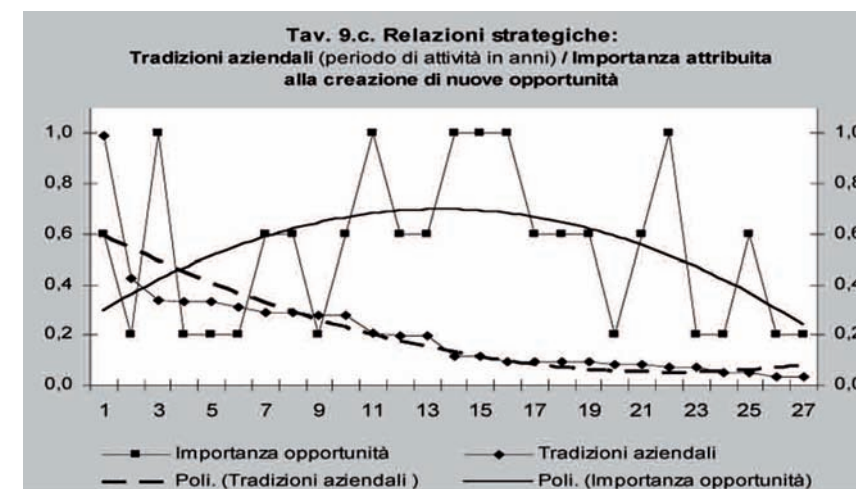
La risorsa più importante per rinforzare una partnership, a mio avviso, non è il capitale o la tecnologia ma è l'umiltà, una caratteristica delle persone che lavorano insieme. L'umiltà è la molla che spinge gli albergatori a non pensare di essere invincibili, a cercare di migliorare e a offrire servizi sempre nuovi. L'umiltà della direzione tecnica del gruppo è essenziale se ad esempio il brand presenta le strutture del gruppo come alberghi in grado di offrire un servizio inappuntabile, se



questa promessa viene ripresa dai cataloghi di promozione cartacea (perché sono quelli su cui si stampano solo le cose più importanti e su cui l'ospite non transige), se le card elettroniche per gli ospiti sono monetizzate (per la necessità di fare in modo che la card funzioni al meglio e ottenga il massimo dei risultati), eccetera. Purtroppo, al fianco di imprenditori umili, capaci di ascoltare i propri clienti, i dipendenti e i collaboratori lavorano altri albergatori, per fortuna sempre meno, che usano soglie minime per attivare una escursione, che chiedono di chiudere un occhio per ovviare a problemi dell'organizzazione o peggio ancora che negano l'esistenza dei problemi segnalati dagli ospiti. Sarebbe troppo semplice fare degli esempi. L'ospite invece, a mio avviso, è una persona che va non solo rispettata, ma va anche

amata. Mentre noi offriamo un servizio standardizzato, l'ospite si che è unico al mondo! Il grafico in basso riguarda un gruppo costituito da 27 alberghi e rappresenta due variabili: la prima variabile è un marcatore dell'umiltà, indica l'importanza attribuita dal titolare o dal direttore dell'albergo alla creazione di opportunità di spesa e di nuovi servizi per l'ospite. La seconda variabile invece rappresenta una caratteristica dell'azienda quale il numero di anni di vita, ossia le tradizioni aziendali. I valori sono stati standardizzati per poter essere monitorati ancora e confrontati nel tempo.

In questo gruppo alberghiero, gli imprenditori che non giudicano molto importante creare nuovi servizi e nuove opportunità di spesa per gli ospiti sono circa i 2/3 del totale. Questi imprenditori guidano sia le strutture con più anni di vita che quelle aperte più di recente. Gli imprenditori che giudicano più importante creare novità sono invece quelli che guidano strutture che hanno un'età compresa fra i 12 e i 20 anni di vita, collocate nella sezione intermedia del grafico. In questo caso, purtroppo non raro, gli alberghi con tradizioni più consolidate e le strutture aperte più di recente sono uno dei freni al miglioramento della remuneratività di un gruppo alberghiero.



(Fonte: "M. Drolì" 3)

Bibliografia
 1 Harbison J. R., Pekar, P., (1998), *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
 2 City card: l'esperienza nelle città d'Europa e d'Italia, (2002), Centro Studi Touring Club Italiano, Milano.
 3 Drolì M., (2007), *Partnering turistico. Impostare, creare, organizzare e rinforzare una partnership strategica di successo*, Edizioni Universitarie Forum, Collana Ambiente e Territorio, Udine.