

LA RIVISTA DELL'OSPITALITÀ ORGANO UFFICIALE FEDERALBERGHI

# turismo

*d'Italia*

*Intervista a Bernabò Bocca*  
“DIAMO AI GIOVANI  
PIÙ OPPORTUNITÀ”

*Imposta di soggiorno*  
VERSO NUOVE REGOLE  
LARGO ALLA CITY TAX

*La tendenza*  
APERTI TUTTO L'ANNO:  
LE PROVE DEL SETTORE

## LE SFIDE DI UN ANNO

La montagna d'inverno inaugura un cambiamento dell'offerta turistica aprendo un 2024 denso di impegni e di obiettivi da raggiungere

# Gestione familiare 2.0

L'evoluzione di una realtà tutta italiana. Come affrontare i rischi di 'scompare' mettendo in pratica i concetti di semplificazione, supervisione, innovazione e imprenditorialità



Il tessuto imprenditoriale italiano è ricco di imprese a conduzione familiare, e il settore dell'ospitalità nello specifico non è da meno. Anzi, il fatto che un albergo sia gestito dai componenti di una stessa famiglia è diventata quasi una stella al petto da sfoggiare davanti al mondo intero, per l'idea di calore e accoglienza intrinseca nell'immaginario collettivo della famiglia che – magari da più generazioni – lavora insieme per fornire il miglior servizio ai propri ospiti. Basta fare un giro veloce online per vedere quanto questo sia vero. Eppure, nonostante la magia idilliaca, bisogna fare i conti con una preoccupante realtà, che, come una nuvola minacciosa di tempesta, oscura il panorama.

## DIFFICOLTÀ E MINACCE PER L'INTERO COMPARTO

Le strutture ricettive di questo tipo, specialmente le più piccole, fanno sempre più fatica a reggere i duri colpi del mercato. In particolare, il dato per i piccoli alberghi a 1 e 2 stelle ci parla di una chiusura delle attività che ha pesato un 25% in media nell'arco

degli ultimi 10 anni. La concorrenza si è fatta sempre più alta, addirittura fino ad essere spietata, tra il propagarsi di strutture ricettive extralberghiere e l'affermarsi dei canali di vendita online, delle piattaforme che permettono una immediata e brutale comparazione di prezzo e delle vetrine digitali che pongono ogni potenziale ospite di fronte a una miriade di possibilità. E così, se già oggi è difficile – se non praticamente impossibile – per tutti trovare nuovi clienti senza nemmeno alzare un dito, per alcuni inizia ad essere sfidante anche trattenere gli ospiti storici. L'instabilità socio-economica, la pressione inflattiva, i costi sempre più elevati, poi, gravano sulla gestione generando forti preoccupazioni negli albergatori e nelle loro famiglie riguardo alla capacità alla fine di ogni stagione di riuscire a portare qualcosa a casa.

Certo, avere un'impresa a conduzione familiare può comportare tutta una serie di vantaggi considerevoli, soprattutto a livello economico-burocratico grazie alle agevolazioni in termini di tassazione e di obblighi di contribuzione previdenziale. Tuttavia, questo non garantisce la presen-



*Hotel Hub* è la rubrica di **Turismo d'Italia** che tratta di "marketing e dintorni", a cura di **GIACOMO PINI**, oltre vent'anni d'esperienza di marketing del turismo e della ristorazione. Consulente di strutture ricettive, catene alberghiere e holding internazionali, ha fondato GP Studios ([www.gpstudios.it](http://www.gpstudios.it), [info@gpstudios.it](mailto:info@gpstudios.it)) e insieme al suo staff cura start up, marketing strategico, formazione del personale e attività di lancio e posizionamento commerciale. È anche formatore per aziende, università e istituti professionali di alta formazione, nonché autore di *Il nuovo marketing del prodotto turistico* (Franco Angeli), *Il Marketing del Bed & Breakfast* (Agra Edizioni), *Il servizio d'eccellenza per gli operatori del fuori casa* (Seac Editore) e di audiovisivi per la formazione a distanza.

Segue a pag. 41 ►





za di una gestione efficiente, e se questa viene a mancare non c'è agevolazione che tenga: i conti finiranno forzatamente in rosso. Inoltre, un altro problema sorge nel momento in cui è necessario affrontare il cambio generazionale; fattore che influisce per il 30% sulla chiusura delle imprese familiari. Il salto generazionale è sempre più evidente, complici anche la tecnologia e una cultura basata su valori completamente differenti rispetto al passato che non facilita di certo la comunicazione tra i membri più anziani e più giovani della stessa famiglia, fornendo lacune e punti di potenziale rottura nel passaggio del testimone.

Come fare per invertire la rotta di un tale trend e fare in modo che la propria impresa familiare possa sopravvivere ai cambiamenti e al tempo che passa?

### LA SOLUZIONE ARRIVA DA 4 FONTI DIFFERENTI

Le imprese familiari che oggi vincono sul mercato sono quelle che non rimangono chiuse a “guardare il proprio orticello”, ma che piuttosto si aprono al mondo che evolve, captando la necessità di rinnovarsi continuamente per crescere. Sono quelle che non si nascondono dietro al “rispetto delle tradizioni” per la pigrizia di non voler accettare che le persone, i loro bisogni e i loro modi di vivere – anche la tradizione stessa – stanno cambiando, ma che, anzi, si impegnano nello sviluppare tutte le competenze trasversali necessarie affinché sia possibile trasformare la gestione familiare in una gestione aziendale sostenibile, efficiente ed efficace a tutti gli effetti. E per arrivare questo bisogna accertarsi di investire le proprie risorse unicamente in quelle attività che risultano produttive, cercando così di ridurre al minimo la complessità



strutturale e operativa ed eliminare tutto ciò che non è a valore aggiunto.

Il tutto può essere per comodità riassumibile e riconducibile a 4 pilastri portanti per la costruzione di una struttura ricettiva familiare 2.0. Pilastri che si rifanno ai concetti di semplificazione, supervisione, innovazione e imprenditorialità.

1. Organizzazione del lavoro e standardizzazione delle procedure: lavorare meno e meglio si può. Attraverso l'implementazione di strumenti come l'organigramma, il mansionario e il regolamento interno diventa molto più facile ottimizzare la gestione delle attività day by day: la definizione e la condivisione di regole e linee guida che tutti i membri dello staff familiare dovranno rispettare assicura la riduzione di tempo normalmente sprecato in dinamiche improduttive e distruttive della coesione della squadra e del suo orientamento al bene comune.
2. Uso del dato numerico e del suo potenziale strategico per attiva-

re un controllo di gestione: nulla è più oggettivo dei numeri. In questo modo è possibile tracciare una rotta sicura verso l'obiettivo da definire e raggiungere e tenere monitorata la capacità di rimanere in carreggiata lungo tutto il percorso.

3. Potenziamento del fatturato attraverso una innovazione del modello: cavalcare l'onda della digitalizzazione a proprio favore garantisce una facilitazione delle attività opera-

rative e commerciali, per instaurare un rapporto con gli ospiti prima, durante e dopo la loro esperienza in struttura. Proporre nuovi servizi e diversificare i prodotti, magari aggiungendo o evolvendo il servizio di ristorazione che ad oggi si candida come leva di marketing e fonte di ricavo: le parole chiave sono personalizzazione e flessibilità.

4. Investimento continuo e approccio dell'autofinanziamento per far crescere la propria attività: i cambiamenti devono avvenire in maniera precisa ma anche sufficientemente rapida per non rimanere indietro rispetto al mercato. Per questo potrebbe essere utile pensare di dividere le risorse da reinvestire quasi equamente verso molteplici direzioni, tra cui il miglioramento di quello che già c'è, lo sviluppo di quello che avrebbe senso esserci, la formazione del personale come soluzione a quello che si potrebbe definire un vero e proprio gap strategico, e, infine, l'introduzione di elementi innovativi e tecnologici.