

## TITOLO

Gestione delle risorse umane  
nell'industria dell'ospitalità

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Matr. 195061

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

## Introduzione

### 1 Introduzione dell'industria dell'ospitalità e del ruolo delle risorse umane

- 1.1 Prospettive di crescita
- 1.2 Principali tendenze
- 1.3 Ruolo delle risorse umane nell'industria

### 2 Gestione delle risorse umane nell'industria dell'ospitalità

- 2.1 Resource Based View e flessibilità delle risorse umane
- 2.2 Sviluppo interno delle risorse umane
  - 2.2.1 Gestione delle performance
  - 2.2.2 Formazione
  - 2.2.3 Sviluppo delle competenze manageriali

### 3 Discussione di casi aziendali nel segmento alberghiero

- 3.1 Four Seasons Hotels and Resorts
- 3.2 Marriott International
- 3.3 Pan Pacific Hotel Group
- 3.4 Conclusioni

### 4 Nuove sfide: come affrontarle

- 4.1 HRM in un contesto internazionale
- 4.2 Employer branding
- 4.3 La tecnologia e la sua integrazione con la risorsa umana
- 4.4 Come competere con la Sharing Economy
- 4.5 Conclusioni

## Conclusione

# INTRODUZIONE

L'industria del turismo è in crescita a livello mondiale. Dati alla mano, i tassi di crescita del settore turistico sono maggiori di quelli dell'economia mondiale oramai da cinque anni. L'industria dell'ospitalità, colonna portante del macro-settore turistico, contribuisce a tale crescita grazie al successo della sua ampia e variegata offerta di servizi di alloggio e/o di ristorazione. Per poter continuare a trainare il settore, l'industria dell'ospitalità deve continuare a sfruttare al massimo i propri fattori critici di successo.

Disporre di un personale in grado di soddisfare tempestivamente, efficacemente e cordialmente le esigenze dei clienti nelle modalità in cui si manifestano, rappresenta per l'impresa che opera nell'industria dell'ospitalità un, anzi il, fattore critico di successo su cui far leva. Così la gestione delle risorse umane a ogni livello, acquisisce estrema rilevanza strategica e rappresenta per l'impresa una delle sfide manageriali più critiche, ma potenzialmente più profittevoli.

Dopo una breve introduzione dell'industria dell'ospitalità e del ruolo delle risorse umane, nel capitolo 2 saranno analizzate la funzione HR nel suo complesso e le diverse attività finalizzate allo sviluppo interno delle risorse umane. Attività che consentono all'impresa di focalizzarsi sulle esigenze dei dipendenti, le quali risultano del tutto compatibili con quelle legate alla profittabilità dell'impresa stessa e con il soddisfacimento del consumatore finale. L'esistenza di questa compatibilità sarà ricercata proprio nei casi aziendali approfonditi nel capitolo 3. Infatti si tenterà di osservare se un investimento continuo nelle risorse umane e nel rafforzamento della cultura aziendale possa garantire o meno all'impresa il raggiungimento o il superamento delle aspettative del cliente, e un vantaggio competitivo sostenibile.

Infine nel capitolo 4 saranno analizzate le nuove sfide che interessano la gestione delle risorse umane e i possibili strumenti di cui l'impresa si può servire al fine di affrontarle al meglio.

Data la vera centralità del personale aziendale nella strategia competitiva d'azienda, l'industria dell'ospitalità dovrebbe abbandonare definitivamente il detto "Location, location, and location" e optare per uno del tipo: "People, people, and people". Se si ricerca una motivazione più ampia e approfondita a riguardo, la si può trovare nei capitoli che seguono. In caso, buona lettura.

# 1 Introduzione dell'industria dell'ospitalità e del ruolo delle risorse umane

## 1.1 Prospettive di crescita

L'industria dell'ospitalità risulta essere tanto in crescita quanto complessa, in quanto racchiude una moltitudine di business di diverso tipo e di diverse dimensioni, difficile da circoscrivere. In generale si può affermare che sono ricomprese in questo settore tutte quelle attività che offrono servizi di ristorazione e/o di alloggio. Al fine di chiarire nuovamente la composizione del settore oggetto di questa analisi, risulta esplicativo il contributo offerto dal "Bureau of Labor Statistics". L'istituto di statistica americano indica che l'industria del "tempo libero e dell'ospitalità" è composta da due settori: il settore del tempo libero che include quello dell'arte, dell'intrattenimento e dello svago; e il settore dell'ospitalità che comprende le offerte di servizi di alloggio e/o di ristorazione<sup>1</sup>.

Il mercato dell'industria dell'ospitalità e le sue principali tendenze possono essere analizzate tenendo in considerazione i dati relativi al macro-settore turistico. In questa prospettiva, i dati di settore forniti dal World Travel and Tourism Council (WTTC), autorità globale per i suoi contributi economici e sociali sul turismo, sono molto indicativi. Secondo il Travel & Tourism ECONOMIC IMPACT 2016 World, per il quinto anno consecutivo la crescita del settore turistico nel 2015 (2,8%) ha staccato quella dell'economia globale (2,3%) e di tanti altri grandi settori come quello manifatturiero e del commercio al dettaglio. In totale, il turismo ha generato 7,2 trilioni di dollari (9,8% del PIL globale) e ha supportato 284 milioni di posti di lavoro, equivalenti a un undicesimo dei posti di lavoro presenti a livello globale.

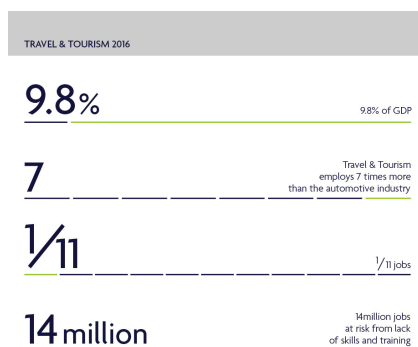


Figura 1: Economic Impact 2016; Fonte: <http://www.wttc.org/-/media/images/reports/economic-impact-research/2016/infographic-economic-impact-research.jpg?la=en>

<sup>1</sup> <https://www.bls.gov/iag/tgs/iag70.htm>

Così il profilo dell'industria turistica nel 2016 rimane robusto, nonostante le fragilità economiche e le varie cause di volatilità riscontrate nel mercato in generale. Secondo le stime del WTTC, la crescita del settore in termini di PIL tenderà a accelerare e a superare ancora una volta quella dell'economia internazionale.

Il tema della sicurezza rimarrà centrale anche nei prossimi anni. Ma nonostante le problematiche e le minacce riscontrate a riguardo, il settore risulta essere resiliente grazie soprattutto all'attività dei governi internazionali mirata a assicurare un elevato grado di sicurezza ai turisti e a minimizzare, per quanto possibile, l'impatto di potenziali minacce come quelle terroristiche. Così l'industria del turismo ha dimostrato in questi anni di essere forte e di saper rispondere efficacemente a ogni sfida. E lo farà anche nel futuro prossimo. Il settore infatti continuerà a crescere, a creare nuovi posti di lavoro e a portare benefici economici e sociali. Basti pensare che l'industria darà lavoro nel mondo, secondo le previsioni del WTTC, a più di 370 milioni di lavoratori entro il 2026. Queste incoraggianti prospettive di crescita richiedono alle destinazioni turistiche di tutto il mondo di favorire la crescita dell'industria. A tal fine sarà necessario un efficace coordinamento tra le istituzioni pubbliche internazionali e il settore privato, i quali risultano essere i soggetti più influenti nella determinazione di un'ampia e complessa offerta turistica (WTTC, 2016).

## **1.2 Principali tendenze**

Le principali tendenze che si manifestano nel turismo, e così a cascata nell'industria dell'ospitalità, risultano fondamentali per studiare il fenomeno turistico da un punto di vista economico. Infatti sono diversi i cambiamenti che hanno modificato l'industria, anche radicalmente, negli ultimi quindici/venti anni (CDP, 2016):

- La fluidità del consumatore, cioè il fatto che il consumatore appartenga a più segmenti contemporaneamente, rende più complessa l'analisi della domanda e l'appagamento dei bisogni del singolo individuo spinto da fattori soggettivi, psicologici e/o sociali. "Oggi il turista tende a essere "infedele" al proprio segmento astratto di appartenenza. Chi sceglie una città d'arte non esclude di andare in discoteca, chi va al mare non rifugge le manifestazioni culturali" (CDP, 2016). Inoltre il turista ricerca sempre di più esperienze uniche e intende avventurarsi in mondi che non conosce ma da cui è affascinato.
- Il progressivo invecchiamento della popolazione, il miglioramento dell'aspettativa e della qualità di vita, un alto potere di acquisto medio e il maggior tempo a disposizione, rende viva la domanda da parte dei turisti di terza età (e non solo) interessata a pacchetti commerciali

dedicati. Per questa tipologia di domanda ha ancora un ruolo di rilievo il turismo di tipo organizzativo.

- Le mutate condizioni economiche di molti Paesi hanno determinato una polarizzazione della capacità di spesa dei flussi turistici: da una parte troviamo la upper class delle economie emergenti rivolta al consumo di servizi di ristorazione e alloggio di lusso; dall'altra i viaggiatori medi delle economie mature i quali hanno diminuito la loro domanda a causa della riduzione del proprio potere di acquisto in seguito alla profonda recessione ancora non del tutto superata.
- Sono diventati determinanti nella distribuzione dei flussi turistici non solo e non tanto i c.d. BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) ma gli Emirati arabi e i paesi del Far East quali Corea, Indonesia e Vietnam.
- L'uso del web e delle nuove tecnologie informatiche hanno modificato profondamente la natura del turismo in quanto hanno reso le attività di ricerca di informazioni e di acquisto più veloce e personalizzata. In particolare le piattaforme social hanno un'importanza sempre maggiore per le vendite in generale, per la raccomandazione di prodotti e per le recensioni. Quest'ultime infatti consentono ai singoli individui di condividere esperienze, che siano positive o negative- con amici, seguaci e la più ampia comunità online (EY 2016).
- I più frequenti casi di separazione tra proprietà immobiliare e gestione della struttura hanno reso il settore più attraente anche per investitori internazionali.
- L'avvento e la diffusione della sharing economy ha messo in crisi a livello globale i tradizionali modelli operativi nel settore alberghiero e dei trasporti.
- La volontà dei giovani giocatori di ricercare giochi interattivi e di utilizzare le loro capacità per esercitare il controllo sui risultati dei giochi stessi, ha causato il declino dell'industria del gioco d'azzardo. Per fare un esempio, il grado di attrattività delle slot machines si è di gran lunga ridotto. Così gli operatori dell'industria sono alla ricerca di strumenti che possano andare in contro a questa nuova generazione social e tecnologica (EY, 2016).

Tutti questi elementi hanno influenzato profondamente l'offerta turistica sotto diversi aspetti. Innanzitutto si è verificata una più forte concentrazione nel settore, attraverso accordi e acquisizioni, e processi di disintermediazione che hanno visto modificarsi i rapporti di relazione tra fornitori di servizi di base, distribuzione e cliente finale (CDP, 2016). Un esempio attuale e ben noto di concentrazione, in particolare nell'industria alberghiera, è la fusione tra due colossi come Marriott International e Starwood Hotel and Resorts avvenuta nello scorso anno. A seguito di questa

operazione, verranno gestite congiuntamente più di 6 mila strutture in tutto il mondo appartenenti a 30 diversi brand rivolti a differenti target di mercato<sup>2</sup>.

Questi fenomeni hanno portato a una modifica dei modelli di business: affinché possa essere raggiunta l'eccellenza in un ambiente sempre più dinamico, è necessario adottare un approccio agile e flessibile nei confronti del mercato fornendo una solida e personalizzata proposta di valore e rispondendo a dei bisogni in continua evoluzione.

Ma il cambiamento più pervasivo ha travolto la stessa filiera turistica in tutte le sue componenti. "Dalla tradizionale configurazione per cui i tour operator assemblavano i singoli servizi turistici in pacchetti di viaggio, che venivano poi distribuiti tramite le agenzie di viaggio ai fruitori finali, si è passati a una configurazione in cui un insieme di attori si fa concorrenza e/o interagisce cercando in ogni modo di arrivare al consumatore finale, sempre più informato e attivo" (CDP, 2016). Così, al fine di soddisfare una domanda complessa e esigente, diventano determinanti non solo le strategie competitive ma anche quelle di collaborazione tra imprese appartenenti alla stessa filiera turistica. Tale cooperazione viene svolta in linea verticale in quanto si attua tra soggetti operanti in fasi diverse e collegate dalla stessa filiera e in una maniera tale da far muovere tutti gli elementi della filiera in modo sinergico (Fontana, Caroli, 2016).

### **1.3 Ruolo delle risorse umane nell'industria dell'ospitalità**

Generalmente, l'obiettivo delle imprese operanti in qualunque settore è quello di generare un vantaggio competitivo sostenibile e quindi di mantenere una redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitori (Fontana, Caroli, 2016). A tal fine, è cruciale che il top management compia delle azioni decise, e talvolta audaci, in grado di rispondere efficacemente alle forze competitive che si manifestano nell'ambiente in cui l'impresa opera. Non solo. Tali azioni devono essere in grado di anticipare i futuri trend del mercato allo scopo di creare valore, di consolidare la propria posizione competitiva e di raggiungere gli obiettivi strategici di lungo termine. Ma ciò che effettivamente determina il raggiungimento di un vantaggio competitivo è il livello di eccellenza che l'impresa offre rispetto ai rivali relativamente ai fattori critici di successo nel mercato di riferimento. Hofer e Schendel (1984) nei loro studi strategici hanno definito i fattori critici di successo come <<le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in maniera consistente sulla posizione competitiva delle imprese all'interno di un settore>>. Nell'industria

---

<sup>2</sup>[http://www.repubblica.it/economia/finanza/2016/04/11/news/marriott\\_e\\_starwood\\_ok\\_la\\_fusione\\_arriva\\_il\\_gigante\\_degli\\_alberghi-137367311/](http://www.repubblica.it/economia/finanza/2016/04/11/news/marriott_e_starwood_ok_la_fusione_arriva_il_gigante_degli_alberghi-137367311/)

dell'ospitalità in particolare, disporre di un personale in grado di soddisfare tempestivamente, efficacemente e cordialmente le esigenze dei clienti nelle modalità in cui si manifestano, rappresenta per l'impresa un fattore critico di successo inteso sia dal punto di vista del mercato sia da quello dell'impresa stessa. Così la gestione delle risorse umane rappresenta una delle sfide manageriali più critiche e potenzialmente più profittevoli. In un settore dei servizi sempre più competitivo che offre una moltitudine di offerte alternative, il consumatore esercita una nuova influenza, richiedendo una qualità del servizio sempre più alta. I manager dell'impresa che operano nell'*hospitality* devono quindi assicurarsi che le loro decisioni strategiche vengano compiute focalizzandosi principalmente sul consumatore, il destinatario del servizio, e sul dipendente, il fornitore del servizio. In questo modo viene osservato lo stretto legame presente tra la definizione della strategia di business, rivolta al mercato, e la gestione delle risorse umane, che coinvolge i dipendenti.

Una moderna interpretazione offerta da John Storey (2001), definisce la gestione delle risorse umane come <<un approccio distintivo rivolto alla gestione dell'occupazione e che cerca di raggiungere un vantaggio competitivo attraverso il dispiegamento strategico di una forza lavorativa altamente motivata e capace, avvalendosi di tecniche che interessano la cultura, la struttura e i dipendenti dell'impresa>>. Storey si sofferma su come le politiche attinenti alle risorse umane siano maggiormente integrate con le strategie di business. Così ad una gestione delle risorse umane in linea con l'ambiente esterno e con quello interno orientato al cliente, corrisponde un maggiore livello di performance e un più probabile raggiungimento di un vantaggio competitivo. Chi gestisce le risorse umane deve compiere numerosi sforzi nell'elaborazione di politiche e di procedure in linea con la strategia di business per attrarre, selezionare, sviluppare e trattenere i migliori dipendenti. Queste pratiche riguardanti la gestione delle risorse umane sono definite e sviluppate alla luce dello stile e della cultura organizzativa, espressione dei valori dell'organizzazione e strumento che funge da collante tra i suoi membri. Affinché la cultura risulti essere solida, i membri devono condividere pienamente i suoi valori, opinioni e conoscenze. Sono due le funzioni principali assolve dalla cultura (Daft, 2014):

- “integrare i membri in modo che essi sappiano come relazionarsi gli uni agli altri” (funzione di integrazione interna);
- “aiutare l'organizzazione a adattarsi all'ambiente esterno” (funzione di adattamento esterno).



Talvolta l'impresa può trarre un enorme vantaggio dalla situazione in cui ogni scelta strategica risulti essere riflesso della cultura organizzativa. Un perfetto esempio a riguardo, lo offre una azienda americana che opera nel settore dell'hospitality: In-N-Out Burger. In-N-Out Burger è una catena di fast food con punti vendita nell'area occidentale degli Stati Uniti che riflette i valori e la filosofia dei fondatori Harry e Esther Snyder. Gli Snyder hanno plasmato la cultura aziendale sull'idea che il successo di una attività deriva unicamente da un'attività: trattare bene i dipendenti che stanno a con il pubblico. La In-N-Out Burger fu fondata nel 1948, ma i valori della qualità di servizio e della cura dei dipendenti sono sempre stati al centro della sua cultura, che ha contribuito a cementare la lealtà dei lavoratori e dei clienti (Daft, 2014). La creazione di una cittadinanza organizzativa fa in modo che la cultura, i valori e il clima aziendale spingano il personale di prima linea a adottare comportamenti che vanno al di là del proprio ruolo e del contratto di lavoro, a beneficio del servizio offerto ai consumatori e quindi dell'immagine dell'impresa (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

Nonostante la gestione delle risorse umane rimanga una delle principali leve per le imprese che operano nell'industria dell'ospitalità, questa funzione spesso non è vista come parte integrante dei propri processi strategici decisionali e di pianificazione (Tracey & Nathan, 2002) sia a causa del top management sia degli esperti in risorse umane. Il risultato è che tale funzione è tipicamente gestita in un'ottica di efficienza e di minimizzazione dei costi. In un articolo, Tracey e Nathan (2002) sostengono che la mancanza di un allineamento tra risorse umane e strategia complessiva di business risiede su due livelli. A livello di formulazione strategica, le priorità delle risorse umane non sono pienamente considerate nella pianificazione del piano di business complessivo e quindi non esercitano un ruolo essenziale nella definizione degli obiettivi aziendali. A livello esecutivo si è più preoccupati a svolgere attività di archiviazione, di aggiornamento del libro paga, di amministrazione dei benefici e di gestione delle relazioni con i dipendenti piuttosto che assumere una forza lavoro capace e motivata, fornire opportuni corsi di formazione, implementare significativi programmi per la gestione delle performance e degli incentivi. Ma solo quest'ultime sono attività che aggiungono valore all'impresa e di conseguenza alla sua offerta. Affinché non si verifichi questo disallineamento, i manager delle risorse umane hanno il dovere di comprendere maggiormente le esigenze strategiche e operative dell'impresa e di avvalersi di dati affidabili per contribuire alla formulazione e alla esecuzione della strategia dell'impresa. Anche nella prospettiva della forza lavoro, la funzione delle risorse umane risulta essere chiave. In caso di basse retribuzioni, ore lunghe e strazianti, povere condizioni contrattuali, stile manageriale autocratico non in linea con i sindacati, alto tasso di ricambio della forza lavoro e mancanza di corsi di formazione, i dipendenti dell'industria

dell'ospitalità attendono risposte rassicuranti proprio da questa funzione aziendale. Senza dubbio nell'eventualità che questi fattori di insoddisfazione non vengano risolti, ne risentirà fortemente l'offerta dell'impresa di cui i dipendenti, soprattutto quelli strettamente a contatto con i clienti, sono i principali autori (Boella, Goss-Turner, 2013). In conclusione, citando il lavoro di Kelliher e Perrett (2001), si può affermare che l'adattabilità strategica delle politiche di business con le politiche di gestione delle risorse umane sono chiaramente un obiettivo difficile da raggiungere all'interno del settore dei servizi in generale ma, in maniera specifica, nel settore dell'ospitalità.

## 2 Gestione delle risorse umane nell'industria dell'ospitalità

### 2.1 Resource Based View e flessibilità delle risorse umane

In passato, diversi modelli teorici hanno tentato di spiegare il ruolo delle risorse umane all'interno delle organizzazioni. La teoria predominante a riguardo è la "Resource Based View" (RBV). Questo approccio interpretativo si focalizza sui fattori interni all'impresa come fonti di vantaggio competitivo e descrive come le risorse interne possono contribuire allo sviluppo e al mantenimento di tale vantaggio (Barney, Wright, & Ketchen, 2001). In particolare Barney (1991,1995) afferma che affinché possano generare un vantaggio competitivo sostenibile, le risorse di una impresa devono essere:

- di valore, cioè in grado di sfruttare le opportunità e di minimizzare le minacce
- rare, quindi scarse e per cui la domanda è elevata
- inimitabili, cioè difficili da replicare dati gli unici elementi di carattere storico e contestuale dell'impresa come la propria cultura.

Tra le risorse interne, si distingue il capitale umano che è articolato "nell'insieme di competenze detenute dalle persone, nelle loro relazioni e nei valori di cui sono portatrici." (Fontana, Caroli, 2013).

Nella letteratura della gestione delle risorse umane, in riferimento all'approccio basato sulle risorse, si assume che una particolare strategia di business richieda un insieme unico di requisiti relativi al personale in termini sia di conoscenza, capacità e atteggiamenti sia di politiche di gestione delle risorse umane. Così il capitale umano di un'impresa per generare un vantaggio competitivo deve essere caratterizzato da alti livelli di abilità, di motivazione, di performance e deve essere supportato da una serie di politiche di gestione delle risorse umane che siano di valore, esclusive e inimitabili. Risulta altrettanto importante sviluppare "un'armonizzazione degli interessi" tra i dipendenti (Tesone, 2008). Quando il personale lavorativo ha un elevato grado di consenso e di impegno nei confronti degli obiettivi dell'impresa e è in grado di apprendere e crescere collettivamente. Allora l'impresa potrebbe rivelarsi più agile e flessibile ai cambiamenti che affronta lungo il suo ciclo di vita (Boxall, 1998). Inoltre le migliori pratiche riguardanti le risorse umane sono quelle che sviluppano una forza lavoro diligente e talentuosa, capace di apprendere e crescere continuamente. Infatti i sistemi di risorse umane efficaci sono dinamici e flessibili in quanto non solo

rispondono ai mutamenti interni e esterni all'impresa, ma aiutano a prevedere le condizioni competitive future e a implementare piani appropriati (Tesone, 2008).

### La flessibilità delle risorse umane

Per le imprese che operano in un ambiente sempre più competitivo e dinamico, la capacità di disporre di una struttura e di risorse flessibili è un fattore non più trascurabile, anzi è una fonte di vantaggio competitivo e ha un effetto positivo sull'efficacia e sulle performance delle imprese. La flessibilità è un concetto che fa riferimento all'abilità di cambiare e di adattarsi nel tempo (Snell, Shadur, & Wright, 2001). Basandosi sugli studi di Sanchez e colleghi (Sanchez, 1995, 1997; Sanchez & Heene, 1997), di Wright & Snell (1998) e non solo, Way (2005) definì la flessibilità delle risorse umane come la capacità di sviluppare, configurare e impiegare un insieme di pratiche, politiche e strutture che regolano l'acquisizione, lo sviluppo, il coordinamento, e l'impiego di risorse umane competenti e che migliorano l'abilità dell'impresa intera di soddisfare e/o generare diverse domande di mercato dinamiche. I sistemi di risorse umane in grado di migliorare la flessibilità possono aumentare l'abilità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti ambientali incrementando la discrezionalità, le KSAs (Knowledge, Skill, Abilities) e il repertorio comportamentale del capitale umano disponibile all'organizzazione. Così questi sistemi consentono alle organizzazioni di adattarsi efficacemente ai cambiamenti ambientali in maniera preventiva e/o reattiva (Brown & Eisenhardt, 1998; Way, 2005).

I sistemi di risorse umane volti al miglioramento della flessibilità si concentrano su due elementi: la flessibilità della risorsa e la flessibilità del coordinamento strutturale.

La flessibilità della risorsa definisce la misura in cui una risorsa può essere utilizzata per diversi fini e dal tempo e il costo associato al suo utilizzo. I principali aspetti che caratterizzano la flessibilità della risorsa sono (V. Tesone, 2008):

- “cognitive staffing”, fa riferimento alla generale abilità cognitiva del personale vista come indicatore della capacità individuale di portare a termine le mansioni e di assumersi le proprie responsabilità ma anche di apprendere e adattarsi a nuove situazioni (Snow & Snell, 1993; Wright & Snell, 1998). Se l'abilità cognitiva è utilizzata come criterio per le decisioni del personale, la flessibilità delle risorse in generale può aumentare.
- “Multi-skill training”, ovvero corsi di formazione in grado di migliorare le così dette KSAs, il bagaglio comportamentale, la produttività, l'efficienza e la flessibilità delle risorse umane. Questi tipi di corsi creano le giuste condizioni per la promozione dell'apprendimento e/o la

creazione di nuovi comportamenti richiesti dal sistema incrementando così la flessibilità delle risorse in generale.

- “Job rotation”, pratica che consiste nella rotazione programmata e attuata del personale per una più ampia condivisione delle competenze, delle conoscenze e delle esperienze aziendali. La gestione della carriera e la rotazione del personale sono diventati, negli anni, due strategie fondamentali per le aziende che, trovandosi a operare in settore fortemente competitivi, sono costrette a strutturarsi in modo sempre più flessibile, sfruttando al massimo le competenze e le conoscenze della popolazione aziendale. È possibile distinguere vari tipi di job rotation<sup>3</sup>:
  - a) Job rotation orizzontale: la rotazione avviene su ruoli di pari livello organizzativo all'interno di uno specifico settore aziendale con lo scopo di far acquisire alla risorsa maggiori competenze tecniche e manageriali, vicino alla posizione attuale.
  - b) Job rotation verticale: sono previsti vari step di promozione in ruoli di crescente responsabilità e importanza;
  - c) Job rotation interfunzionale: la rotazione avviene su più aree e ruoli aziendali con lo scopo di far assumere al collaboratore una conoscenza del business allargata;
  - d) Percorsi di crescita internazionali: è un tipo di percorso possibile solo nelle aziende internazionali o multinazionali in cui è necessario favorire percorsi di crescita in altri Paesi del gruppo, favorendo, nello stesso tempo anche una integrazione più ampia tra le risorse umane distribuite.
  
- “Involvement in decision making”, vale a dire il coinvolgimento delle risorse umane nelle decisioni aziendali. Wrigth e Snell (1998) suggeriscono che gli ambienti organizzativi che consentono ai dipendenti di partecipare e di essere coinvolti nei processi decisionali, possono condurre a un incremento della flessibilità delle risorse umane in quanto tali ambienti danno vita a una maggiore consapevolezza dei piani e delle priorità dell'impresa. Così, la flessibilità delle risorse in generale può essere aumentata attraverso prassi che includono la partecipazione dei dipendenti a regolari incontri in cui sono presentate e discusse le problematiche lavorative riscontrate. Questo tipo di coinvolgimento secondo Herzberg è fonte di grande motivazione per i dipendenti insieme ai riconoscimenti per i

---

<sup>3</sup> <https://www.ebconsulting.com/rotazione-del-personale-job-rotation.html>

risultati raggiunti, all'affidamento di compiti più complessi che richiedono maggiore responsabilità e a concrete possibilità di crescita professionale e di carriera.

- “group- and performance based compensation systems”, ossia sistemi di compensazione che incentivano il lavoro di gruppo e il raggiungimento di obiettivi prestabiliti allo scopo di allineare gli interessi dei dipendenti con quelli della classe dirigente.
- “employment stability”, aspetto che consente all'organizzazione di sviluppare (considerando i punti precedentemente descritti) le KSAs e il repertorio comportamentale della forza lavoro. Infatti garantire un'occupazione stabile, di lungo termine, specialmente per quei dipendenti le cui competenze sono giudicate chiave per il successo dell'impresa, risulta essere fondamentale soprattutto in termini di flessibilità delle risorse.

La flessibilità del coordinamento strutturale, invece, descrive la misura in cui le risorse possono essere impiegate e reimpiegate, configurate e riconfigurate nei processi interni e nelle routine dell'impresa. Sono due gli elementi chiave che la caratterizzano (V. Tesone, 2008):

- “Contingent workers”, ossia lavoratori che migliorano il coordinamento e la flessibilità delle risorse umane in quanto possiedono particolari competenze e capacità non presenti nella classe dirigente e in grado di risolvere problemi specifici e di portare a termine progetti specialistici in maniera opportuna.
- “self-directed teams”, vale a dire team in cui le risorse umane, in situazioni idonee, possono seguire diversi copioni comportamentali e prendere rapide decisioni anziché seguire le procedure operative standard.

Il coordinamento flessibile è associato a una maggiore qualità del servizio e produttività del lavoro, e a un minore ricambio del personale volontario (voluntary turnover).

In conclusione, il capitale umano è una delle più importanti risorse su cui l'impresa può fare leva per generare un vantaggio competitivo. Così risulta cruciale che le imprese adottino sistemi di gestione delle risorse umane che non solo attraggano, sviluppino e trattengano talento, ma che abbiano un grado di flessibilità almeno sufficiente per rispondere agli stimoli interni e esterni all'impresa (V. Tesone, 2008).

## 2.2 Sviluppo interno delle HR nell'industria dell'ospitalità

### 2.2.1 Gestione delle performance

Nonostante le prime analisi teoriche erano concentrate sulla mera valutazione delle prestazioni dell'individuo, la gestione delle performance nel tempo si è sviluppata diventando parte di un sistema integrato di gestione delle prestazioni che collega tra di loro gli obiettivi di performance dell'organizzazione, dei gruppi lavoro e degli individui. Di conseguenza l'attuale interpretazione dell'espressione "performance management" dovrebbe essere estesa a tutte le attività che cercano di allineare gli obiettivi e i traguardi dell'organizzazione con quelli dei gruppi di lavoro e dei singoli dipendenti (Torrington *et al.*, 2008).

Le performance e i suoi obiettivi sono legati alle attività di gestione delle risorse umane come le valutazioni delle performance, i corsi di formazione e di sviluppo, i sistemi di pagamento e di ricompensa, i piani di successione, la cultura organizzativa e le iniziative di cambiamento. La precisa natura di queste attività dipende dall'organizzazione e dall'ambiente in cui essa opera e tali attività possono portare a importanti cambiamenti a livello di politica di business, di posizionamento di mercato, di obiettivi e di struttura (Boella, Goss-Turner, 2013).

Diversi e numerosi sono i punti che devono essere trattati dalla direzione HR in tema di gestione delle performance (J.Boella, Goss-Turner, 2013):

- la determinazione degli standard di performance per i manager e/o per i dipartimenti o per le funzioni;
- la determinazione degli standard di performance per gli individui e per i gruppi;
- la comunicazione delle politiche, degli obiettivi, dei traguardi e dei piani alle persone appropriate;
- il coinvolgimento di individui e team nel lavoro dell'organizzazione, avendo stabilito chiaramente i traguardi, i ruoli e le responsabilità;
- la disponibilità di risorse umane appropriate, in termini di numero e di capacità;
- la disponibilità di risorse e di assistenza per supportare il rispetto delle politiche di business, dei piani e degli obiettivi strategici;
- identificazione dei problemi e delle opportunità attraverso una comunicazione e una consultazione appropriata;
- la determinazione di corsi di formazione e di sviluppo dei bisogni dei singoli e del gruppo, che combacino con gli obiettivi dell'organizzazione a livello individuale e di gruppo;

- la definizione di sistemi di controllo e di valutazione per fornire accurate e tempestive informazioni sulle performance;
- le opportunità per gli individui e per i gruppi di partecipare nei processi di revisione delle proprie performance;
- la revisione dei piani di sviluppo delle risorse umane e la comunicazione di feedback appropriati;
- l'identificazione delle cause di conflitto e dei casi effettivi di conflitto e lo sviluppo di procedure per la loro risoluzione;
- il rispetto dei requisiti legali ad esempio in tema di salute e sicurezza;

Un aspetto considerato essenziale nella gestione delle risorse umane in contrasto con le prime interpretazioni sull'allora chiamata gestione del personale o delle persone, è la sua concentrazione sull'individuo e sulle performance dell'organizzazione. In supporto a questa tesi, Holbeche (2001) afferma che le risorse umane aiutano a implementare delle pratiche lavorative che conducono a elevate performance, "attraverso la creazione di una cultura di supporto orientata verso elevate prestazioni ... che contribuisce al miglioramento della produttività e della qualità".

Con una diretta e pianificata correlazione con i sistemi di pagamento e di ricompensa, la gestione delle performance può essere vista come un ponte tra la gestione delle risorse umane e il raggiungimento degli obiettivi strategici organizzativi (J.Boella, Goss-Turner, 2013).

#### *Determinare il contributo delle risorse umane sulle performance aziendali*

Nonostante fosse risaputo a livello teorico dell'importanza strategica e operativa delle risorse umane soprattutto nell'industria dell'ospitalità, mancavano prove di carattere quantitativo che comunicassero il valore delle risorse umane nel migliorare le performance generali del business e degli individui. Al fine di sopperire a questa mancanza, alcuni ricercatori hanno compiuto degli studi con il coinvolgimento diretto delle imprese del settore. Ad esempio Huselid (1995), nella sua ricerca, ha applicato una serie di variabili relative alle performance del business per valutare il contributo delle risorse umane, selezionando il tasso di ricambio del personale e il tasso di ritenzione come indicatori chiave dell'efficacia organizzativa e della gestione delle risorse umane. Nel caso del tasso di ricambio del personale, intendeva dimostrare che adottando una serie di pratiche e procedure in tema di gestione delle risorse umane, si sarebbe manifestato un calo significativo e effettivo del tasso di turnover. In questo studio che ha coinvolto all'incirca 1000 aziende americane, Huselid ha rilevato dei ritorni considerevoli per gli investimenti compiuti dalle imprese in sistemi di lavoro orientati verso elevate prestazioni (high performance work systems). In termini quantitativi, a una



riduzione del 7% del tasso di ricambio del personale è corrisposto un aumento delle vendite per addetto di 27000 dollari e un aumento del profitto per addetto di 3800 dollari.

Nel settore dell'ospitalità la diminuzione del tasso di turnover è una sfida da affrontare seriamente in quanto a tale riduzione corrisponde anche un aumento dell'impegno dei dipendenti nei confronti dell'impresa e di conseguenza un miglioramento della qualità del servizio destinato ai clienti. L'impegno della forza lavoro può avere diversa natura (Boella, Goss-Turner, 2013): "affective commitment", cioè l'impegno affettivo sentito da quel personale soddisfatto e ottimista nei confronti dell'esperienza lavorativa vissuta e desideroso di mantenere la propria occupazione; "continuance commitment", che si riferisce all'impegno del dipendente di mantenere la propria posizione per la retribuzione, i benefici e la relativa sicurezza lavorativa accumulata nel corso degli anni; "normative commitment", provato da quei dipendenti che vogliono continuare a svolgere un particolare lavoro per motivi connessi a valori morali e alle relazioni personali con i colleghi.

Un altro studio compiuto da Enz, Canina, and Walsh (2006) ha mostrato come l'investimento in capitale umano nell'industria alberghiera sia direttamente collegato a migliori performance complessive dell'organizzazione. Sono state considerate tre categorie principali di capitale umano: i "services employees", cioè i lavoratori che in prima linea gestiscono i punti di contatto diretti con il cliente e erogano il servizio; i "professional employees" che offrono una conoscenza sofisticata all'organizzazione; i "support employees", i quali, lavorando dietro le quinte, assicurano il regolare svolgimento delle attività operative. Questo studio ha raccolto e analizzato, dal 1998 al 2001, dei dati di 563 hotel di varie dimensioni e tipologie, e che offrono un servizio pieno o limitato. A seguito di questa analisi si è riscontrato che gli hotel che hanno maggiormente investito nel proprio capitale umano attraverso salari più competitivi e programmi di sviluppo, tenendo ferme le variabili esterne, hanno realizzato negli anni successivi un reddito operativo più alto. Ciò mostra nuovamente la relazione positiva tra gli investimenti in capitale umano e il ROI in termini finanziari (Enz et al., 2006). Per sottolineare ancora una volta il contributo delle risorse umane sulle performance di quelle imprese che operano nel settore dell'ospitalità, è utile prendere in considerazione il modello della Service Profit Chain. La Service Profit Chain mostra la presenza di legami rilevanti tra la qualità dei servizi offerti ai dipendenti; la soddisfazione e la produttività dei dipendenti; il valore del servizio fornito al cliente; il soddisfacimento e il mantenimento del cliente; e, infine, i profitti e la crescita dei ricavi (Wilson, 2012).

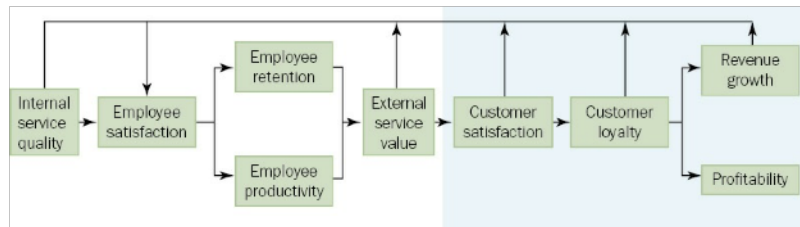


Figura 2: Service Profit Chain, fonte: Wilson, 2012.

I dipendenti soddisfatti tendono a rimanere più a lungo in una organizzazione e in questo modo si genera un risparmio in termini di costi di assunzione, di selezione e di formazione. Essendo soddisfatti, i dipendenti sentono di avere gli strumenti utili per compiere il loro lavoro efficacemente e così aumenta la loro produttività. Tutto ciò si traduce in clienti più soddisfatti e fidelizzati dato che tali dipendenti sono in grado di offrire esperienze che, agli occhi dei consumatori, caratterizzano l'offerta di una determinata organizzazione. La fidelizzazione e un passaparola positivo conducono alla crescita dei ricavi e del profitto e quindi a un ritorno positivo sull'investimento effettuato nel capitale umano dell'organizzazione (Heskett et al, 1994).

La gestione delle performance intende introdurre un sistema rigoroso per il miglioramento delle prestazioni, correttamente integrato con la strategia e la cultura dell'organizzazione, tramite una serie di fasi interconnesse. Torrington et al. (2008) propone un modello, dal punto di vista del dipendente, che viene applicato all'interno del contesto generale di business. Tale modello può essere sintetizzato in quattro fasi:

- Fase 1: definizione del ruolo, della sua descrizione e degli obiettivi;
- Fase 2: pianificazione dei livelli di performance, degli obiettivi individuali e dei piani di sviluppo;
- Fase 3: controllo del raggiungimento degli obiettivi e revisione delle performance;
- Fase 4: valutazione formale annuale legata alla paga e alle ricompense;

La fase finale di questo approccio conduce chiaramente a un aspetto della gestione delle performance rivelatosi spesso come la manifestazione dell'orientamento del business verso il livello delle proprie prestazioni: la valutazione individuale delle performance.

### La valutazione delle performance

Nel cuore della gestione delle performance vi è in pratica il bisogno di stimare e valutare le prestazioni del personale dell'organizzazione. Questo approccio sistematico richiede la definizione e la valutazione di obiettivi di performance a ogni livello dell'organizzazione, dal top management ai dipendenti in prima linea. Si genera così una cascata di obiettivi di performance, dall'alto verso il

basso, che stabilisce gli standard e le procedure di lavoro quotidiani per tutti i dipendenti (Boella, Goss-Turner, 2013).

La valutazione delle performance non si dovrebbe ridurre unicamente a una semplice formalità da effettuare annualmente. I manager potrebbero svolgere quotidianamente delle forme di valutazione informale revisionando l'operato del dipendente sulla base di un singolo turno lavorativo; di conseguenza consigliando, elogiando e correggendo i propri sottoposti. Tuttavia per fornire al dipendente un resoconto delle sue performance sistematico, razionale e di lungo periodo, il manager ha bisogno di compiere una valutazione delle prestazioni formale generalmente annuale, ma con la frequenza che potrebbe variare in base a determinate problematiche e circostanze. Inoltre il manager ha bisogno di allontanarsi dalla confusione del posto di lavoro e di esaminare oggettivamente le performance del suo team. Il dirigente necessita di compiere questa valutazione in quanto dovrebbe conoscere le forze e le debolezze dei propri dipendenti. Anche quest'ultimi hanno bisogno di un tale strumento per capire se stanno lavorando nel rispetto degli standard di performance e di qualità. Il manager dovrebbe esaminare la prestazione di ogni dipendente alla luce dei piani e delle aspettative prestabilite e allo stesso tempo analizzare il loro potenziale individuale. L'industria dell'ospitalità è un settore strutturalmente adatto a questo approccio sistematico in quanto è costituito da tanti dipartimenti differenti, con manager di linea responsabili di una serie di dipendenti. Eppure la valutazione delle performance viene compiuta saltuariamente. Secondo alcuni la causa di questo fenomeno è legata al breve periodo di tempo in cui i dipendenti rimangono nello stesso lavoro e quindi all'elevato tasso di turnover (Boella, Goss-Turner, 2013). Il settore ha bisogno di assumere persone che si sentano legate al lavoro e all'ambiente lavorativo per cui hanno fatto richiesta; persone che si sentano parte di una organizzazione profittevole e di un ambiente lavorativo positivo. Troppi dipendenti dell'industria dell'ospitalità si sentono insoddisfatti nel vedere il proprio lavoro temporaneo, umiliante e con bassissime prospettive. Il tema della mancanza di coinvolgimento e di attaccamento nei confronti dell'impresa è noto a molti nell'industria e così si stanno cercando gli strumenti adatti per la risoluzione di questo problema (Boella, Goss-Turner, 2013).

La valutazione delle performance è focalizzata sul miglioramento delle performance sia individuali sia dell'organizzazione in generale. Tale scopo è raggiunto attraverso (J.Boella, Goss-Turner, 2013):

- l'identificazione dei punti di debolezza e di forza del singolo e dei team al fine di correggere i primi, e di riconoscere, sviluppare e incrementare i secondi;

- l'identificazione di ogni speranza e aspettativa degli individui al fine di discuterne e realizzarle potenzialmente, laddove non siano in conflitto con gli obiettivi dell'organizzazione.

Inoltre sono tre le fasi principali da seguire per compiere correttamente le valutazioni (J.Boella, Goss-Turner, 2013):

- effettuare una descrizione del tipo di lavoro, degli obiettivi di performance e dei contratti di prestazione che risultino oggettivi e aggiornati;
- comparare le performance dell'individuo con la descrizione del lavoro e con gli obiettivi o i contratti di prestazione;
- comunicare, discutere e registrare il giudizio sulla performance sia del manager sia del dipendente.

Nell'attività di comparazione delle performance individuali con i loro target però, è necessario raccogliere il maggior numero di informazioni rilevanti. In termini quantitativi, sono rilevanti i dati relativi alle prestazioni, dati statistici chiave, bilanci di previsione e stime; in termini qualitativi sono fondamentali le informazioni in riferimento alla capacità del dipendente di lavorare in gruppo e di eccellere nel servizio (Boella, Goss-Turner, 2013).

Ormai è una pratica in molte organizzazioni ricordare la parola "SMART" nella fase di definizione degli obiettivi a cui legare le prestazioni dei dipendenti. Infatti tali obiettivi devono essere: specifici (specific), misurabili (measurable), raggiungibili (achievable), rilevanti (relevant), opportuni (timely) (Boella, Goss-Turner, 2013).

### **2.2.2 Formazione**

I mutamenti delle condizioni economiche e sociali nella società contemporanea sono costanti. Eventi come il progresso tecnologico e la globalizzazione influenzano le varie industrie e di conseguenza quasi ogni tipo di lavoro. La rapida serie di cambiamenti, apportata dalla tecnologia digitale, da Internet, dalle mail e dai social media, che ha interessato, e continua a interessare, la vita lavorativa quotidiana sembra non intenzionata a fermarsi. Così nella carriera di ogni individuo, imparare e acquisire nuove conoscenze, nuove capacità e nuovi approcci è divenuto oramai vitale. Alcuni lavori e industrie tradizionali nell'Europa occidentale sono scomparsi o si sono trasferiti in altri Paesi data l'imprevedibilità e la mutevolezza dell'epoca recente. Allo stesso tempo però sono emersi nuovi profili e nuove forme di organizzazione. Fortunatamente per l'industria dell'ospitalità, è quasi improbabile che la propria offerta risulti drammaticamente eccessiva rispetto la domanda

nel futuro immediato. Nonostante alcuni tipi di lavori possano venir meno a causa dell'avanzamento tecnologico o dell'esternalizzazione, l'industria dell'ospitalità tenderà a fiorire nei prossimi anni principalmente a livello internazionale (Boella, Goss-Turner, 2013).

In quest'epoca risulta fondamentale che la popolazione lavorativa sia ben equipaggiata per affrontare un mercato del lavoro sempre più esigente. Così hanno un ruolo chiave quelle infrastrutture che offrono un'educazione professionale a coloro che concludono l'istruzione secondaria o superiore e che si affacciano al mondo lavorativo con poca esperienza alle spalle.

In Italia, in termini generali, tali infrastrutture sembrano non svolgere adeguatamente la loro funzione. I dati che riguardano i giovani NEET del "Bel Paese", cioè quei giovani "Not (engaged) in Education, Employment or Training" sono drammatici e allarmanti. Nel 2016 più di una persona su quattro in Italia di età compresa tra i 15-29 anni non è occupata né in educazione o in formazione (OECD, 2016). Questi giovani rischiano di essere lasciati indietro nel mercato del lavoro permanentemente se non sono compiute politiche efficaci che ricongiungano i NEET al mercato del lavoro e che migliorino le loro prospettive di carriera.

Uno studio britannico relativo al settore dell'ospitalità, svolto dal "Work Foundation by Sissions and Jones", mostra il bisogno di una maggiore formazione della forza lavoro indirizzata a una occupazione nella macro-industria dei servizi e la necessità di una maggiore consapevolezza nei confronti delle così dette soft skills, quali la cura del cliente o in generale il saper essere. Lo studio nella parte conclusiva si sofferma su una sfida che interessa l'industria dei servizi e in particolare quella dell'ospitalità (Sissions and Jones, 2012):

"Nonostante i tirocini siano diventati più diffusi e numerosi in settori come il commercio al dettaglio e l'hospitality, è richiesto un maggior sforzo per rendere queste esperienze dei veri e propri percorsi professionali in grado di offrire ai giovani una formazione completa, un'occupazione e una progressione nella loro carriera professionale."

L'industria dell'ospitalità si ritrova un'enorme sfida nell'assicurare alla sua vasta forza lavoro, per lo più composta da giovani, un'adeguata formazione al fine di raggiungere elevati standard di qualità dell'offerta e del servizio. Tale formazione deve interessare specialmente la gestione del cliente, il lavoro di gruppo, la capacità di problem solving e di comunicazione scritta e orale. L'industria, gli istituti professionali e le università cercano di affrontare questo tipo di formazione dal momento in cui il settore dell'ospitalità globale diventa sempre più competitivo e tali capacità e competenze sono diventate fattori chiave nella società contemporanea. Anche i leader HR di settore dovrebbero lavorare insieme al mondo accademico nel progettare le offerte formative e i materiali dei corsi al fine di promuovere e comunicare le competenze necessarie per i leader del futuro (Tesone, 2008).

Il report di People 1st (2011) ha stimato che il tasso di ricambio del personale genera più di 33 milioni di sterline all'anno in termini di assunzioni e corsi di formazione sprecati. La formazione è un investimento futuro sull'individuo ma anche sulla prosperità dell'organizzazione solo se il dipendente mantiene il lavoro per un periodo sufficientemente lungo per ottenere dei ritorni dal consolidamento dell'apprendimento quali un'efficienza, una produttività e un'efficacia di lungo termine. Da qui si nota la stretta connessione positiva tra la formazione del dipendente e il suo coinvolgimento in quanto la formazione aumenta la probabilità di ridurre il tasso di turnover e di avere una forza lavoro motivata e efficiente. I datori di lavoro hanno la possibilità di coinvolgere pienamente il proprio staff nelle loro attività lavorative, creando un legame tra il lavoratore e l'impresa. In questo modo sono messe le basi per una carriera professionale del personale aziendale che risulti soddisfacente e di lungo termine.

Tuttavia, la disparata e frammentata natura dell'industria dell'ospitalità ha un'influenza sulla frequente mancanza di una formazione e di uno sviluppo adeguato delle capacità del personale. Molti datori di lavoro dell'industria, specialmente quelli di piccole dimensioni, non implementano dei corsi di formazione pianificati per diverse ragioni (Boella, Goss-Turner, 2013):

- per la mancanza di una formale formazione da parte di molti proprietari e manager e per questo l'inconsapevolezza degli standard e dei benefici che si potrebbero ottenere grazie a percorsi formativi appropriati;
- per l'interesse unico dei datori di lavoro verso i problemi operativi del presente, e quindi per l'assenza di una pianificazione lungimirante;
- per la presenza di business sottocapitalizzati e investimenti in formazione inaccessibili;
- per la convinzione che quella della formazione di una forza lavoro pronta per il mercato sia una responsabilità del governo, delle scuole e degli istituti educativi a ogni livello e non dell'azienda stessa.

Nonostante ciò, vi è un costante aggiornamento nell'industria e una tendenza verso l'"high tech", quindi verso le moderne tecnologie e ingenti investimenti fissi; e verso l'"high touch", quindi verso uno stretto contatto umano con i clienti che comportano però elevati costi medi. Questo orientamento richiede una maggiore formazione e di conseguenza i principali datori di lavoro stanno allocando molte risorse a tale scopo. Le più grandi catene che operano nel settore dell'ospitalità hanno elaborato delle strategie, comprendenti attività di formazione altamente professionale, che guidano i manager e i dipendenti sin dall'inizio attraverso un addestramento sul posto di lavoro. Tali

attività formative devono assicurare il consolidamento della cultura aziendale, oltre a uno sviluppo della carriera professionale dei dipendenti (J.Boella, Goss-Turner, 2013).

Jim Sullivan, autore e consulente nell'industria dell'ospitalità, ha notato come molti manager, in maniera errata, vedano la formazione come un progetto a scadenza. In realtà secondo il consulente (Sullivan, 2007) la formazione non deve essere vista in un'ottica lineare e quindi non deve avere dei chiari punti di inizio e di fine. Bensì essa deve configurarsi come modello ciclico che non ha una fine. Così per le organizzazioni orientate verso un massimo sviluppo delle loro più importanti risorse- quelle umane- la formazione risulta essere continua. Ci sono diverse fasi chiave che caratterizzano un processo di formazione ciclico (Tesone, 2008):

1. sviluppo e conduzione della valutazione dei bisogni;
2. determinazione degli obiettivi;
3. selezione del personale da formare;
4. fase di *pre-testing* del personale da formare;
5. selezione dei metodi di formazione in base agli obiettivi;
6. Valutazione dei risultati ottenuti grazie alla formazione e determinazione del ROI (Return on investment) relativo al programma formativo.

Nell'attività di formazione, rientra anche l'orientamento dei nuovi dipendenti che, se ben pianificato, contribuisce al loro successo e al loro mantenimento in azienda. Le statistiche dicono che il tasso di turnover raggiunge i suoi massimi livelli nei primi 30 giorni di occupazione. La principale ragione è dovuta al fatto che i nuovi dipendenti non partono con il piede giusto. Esistono due tipi di orientamento in questione. I "general property orientations" sono orientamenti adatti alle nuove leve indipendentemente dalla loro specifica posizione lavorativa. Includono la descrizione della storia dell'azienda, della missione, degli obiettivi e della struttura organizzativa. Spesso sono trattate anche le politiche e le procedure d'azienda. Invece i "specific job orientations" sono degli orientamenti che vengono svolti a livello di dipartimento. Comprendono la spiegazione della struttura e degli aspetti operativi del dipartimento (Woods, 2006).

Il focus ultimo dei corsi di formazione è il cliente, a cui l'organizzazione affida un grande potere e una grande autorità; citando lo slogan dell'imprenditore alberghiero Cesar Ritz: "*le client n'a jamais tort*", ossia il cliente non ha mai torto.

Le aspettative dei clienti devono essere superate piuttosto che appagate. I dipendenti sono generalmente istruiti nel soddisfare gli standard di servizio e di comportamento del cliente medio, ma non sono in grado di gestire lo stress e la pressione legati a clienti e situazioni difficili. I programmi di formazione devono essere consapevoli che il personale che lavora nell'industria

dell'ospitalità è soggetto a una doppia pressione: una proveniente dall'esigenza di soddisfare il cliente in qualunque circostanza; l'altra dalla necessità di essere efficienti e efficaci (Boella, Goss-Turner, 2013).

### Le principali caratteristiche della formazione

Il principale scopo delle esperienze formative è quello di ridurre il divario presente tra le competenze e le performance effettive dell'individuo e del gruppo, e il livello di competenze e di prestazioni richiesto per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Questi obiettivi possono riferirsi a attività di espansione (tra cui operazioni di acquisizione/fusione con aziende estere), di ritenzione dei clienti, attività di incremento dei ricavi totali, di aumento della produttività quindi della profittabilità e attività di miglioramento degli standard. Oppure la formazione può essere uno strumento per mantenere la carriera professionale del dipendente nel mercato o per assicurare che essa sia conforme con nuove legislazioni (Boella, Goss-Turner, 2013).

Alcuni segnali possono comunicare al manager delle risorse umane l'esigenza di implementare dei percorsi formativi, quali (Boella, Goss-Turner, 2013):

- il fallimento nell'ottenere gli obiettivi prestabiliti in termini di profitto lordo sul cibo o sugli alcolici, di ricavi totali, di spese medie, di fatturato generato per camera disponibile (RevPar) e di livelli di profitto netto;
- le lamentele dei consumatori;
- un servizio difforme in termini di standard attesi e di puntualità;
- un aumento del tasso di ricambio del personale e una riduzione del livello partecipativo dello staff nelle riunioni;
- i problemi tra il personale di un medesimo dipartimento e la mancanza di collaborazione tra dipartimenti;
- un elevato numero di danni, incidenti e sprechi;
- un uso improprio e costoso degli strumenti aziendali e dei sistemi informatici e maggiori costi di manutenzione;
- assenteismo e prove di stress emotivo;
- un bisogno di conformità alle legislazioni prevalenti e ai nuovi obblighi di legge;

In particolare, adottare un approccio sistematico orientato alla rapida rilevazione e risoluzione delle lamentele dei clienti attraverso un personale adeguatamente formato e l'applicazione della tecnologia informativa, risulta essere di primaria importanza. Basti pensare che in media, il 40 per cento dei clienti che hanno un'esperienza di servizio negativa cessano di rivolgersi a quella impresa.



In aggiunta le imprese che adottano questo approccio si sono dimostrate avere migliore redditività (Boella, Goss-Turner, 2013).

A riguardo, la catena alberghiera Hyatt Hotels eccelle nella rapidità di risposta ai reclami. Ad esempio, in un albergo della catena è accaduto che un cliente, dopo aver espresso la propria insoddisfazione tramite un questionario via tv relativamente alla camera, abbia ricevuto in 5 minuti una chiamata da parte del direttore. In questa telefonata il direttore gli comunicava l'offerta di un trattamento speciale come risarcimento dell'inconveniente causato. Così analizzando sistematicamente le indagini sui clienti, i dirigenti di Hyatt possono avvertire i dipendenti dei problemi segnalati dalla clientela (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

Sono tre gli aspetti che l'individuo deve curare e continuamente migliorare grazie anche all'impresa, affinché possa svolgere il proprio lavoro efficacemente: la conoscenza (il sapere), le capacità (il saper fare) e il comportamento (il saper essere). Dal punto di vista dell'organizzazione questi tre aspetti possono essere sviluppati o migliorati attraverso un'efficace formazione. La conoscenza può essere perfezionata attraverso lezioni o riunioni; le capacità attraverso lo svolgimento pratico delle attività operative. Invece il miglioramento delle modalità di comportamento degli individui nei confronti dei capi, dei colleghi e dei clienti è più difficile da realizzare. Per potenziare questo aspetto "soft" del dipendente, possono essere utilizzati dei manuali e delle linee guida oppure si può far leva su una cultura aziendale orientata al servizio. Tuttavia i comportamenti degli individui sono difficilmente modificabili. Anziché tentare di formare e di cambiare atteggiamenti confliggenti, risulta così più efficace effettuare una selezione pianificata, sistematica e professionale di individui con attitudini conformi agli standard aziendali, nonostante questa procedura sia più costosa nel breve termine (Boella, Goss-Turner, 2013). In particolare bisognerebbe assumere quei dipendenti che offrono le migliori performance nell'interazione con i clienti grazie a: una personale propensione a essere premurosi con i clienti; a leggere con precisione le esigenze dei clienti; sviluppare relazioni personali con i clienti; erogare servizi di qualità per risolvere i problemi dei clienti (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

Al fine di elaborare programmi di formazione efficaci, si dovrebbero compiere le seguenti considerazioni (Boella, Goss-Turner, 2013):

- la formazione può avere successo solo se gli individui siano spinti dalla volontà di apprendere e quindi solo se sono adeguatamente motivati;
- le persone hanno differenti livelli di conoscenza e di capacità e differenti motivazioni e attitudini;

- l'apprendimento può essere ostacolato da sensazioni di nervosismo, di paura, di inferiorità e di mancanza di fiducia in se stessi;
- le lezioni devono essere impartite in sessioni brevi e frequenti anziché lunghe e isolate
- gli individui che sono sottoposti a corsi di formazione devono partecipare attivamente attraverso la discussione di casi e simulazioni;
- devono essere utilizzate tecniche varie e appropriate che stimolino non solo l'udito;
- i partecipanti devono avere degli obiettivi chiari e i loro progressi devono essere verificati frequentemente;
- la fiducia in se stessi deve essere sollecitata attraverso elogi e incoraggiamenti e non abbattuta con rimproveri poco costruttivi: l'apprendimento deve essere gratificante dal punto di vista sia emotivo sia motivazionale;
- la durata e la frequenza degli incontri formativi dipendono dal tempo necessario per un completo e soddisfacente apprendimento delle nuove conoscenze e capacità.

Per quanto possibile, le esperienze formative dovrebbero essere su misura in base alle esigenze degli individui. Le tecniche formative utilizzate possono variare a seconda dell'aspetto da potenziare e del numero di individui/gruppi che coinvolgono. I due principali approcci formativi sono quelli "on-the-job" e "off-the-job".

### Formazione "on-the-job"

Nell'industria dell'ospitalità la maggior parte del lavoro del personale è svolto a diretto contatto con i consumatori. Per questo motivo la formazione dei nuovi dipendenti viene compiuta principalmente sul posto di lavoro al fine di ottenere dell'esperienza nella gestione ripetuta delle relazioni instaurate con i clienti e con il loro pari. Così la formazione "on-the-job" gioca un ruolo vitale nell'approccio dell'industria alla formazione. Se gestito correttamente, questo approccio può essere molto efficace per l'insegnamento delle capacità pratiche e sociali. Vi è però la necessità di obiettivi chiari e di istruttori esperti nell'applicazione di opportune tecniche di formazione.

Sfortunatamente, i nuovi dipendenti sono troppo spesso affiancati da lavoratori d'esperienza ma non in grado di insegnare e poco volenterosi a aiutare altri dipendenti nel loro sviluppo. Anche se il lavoratore d'esperienza fosse motivato e capace nel formare i nuovi arrivati, potrebbe non sapere quali aspetti specifici potenziare. Allora affinché la formazione delle nuove leve sul posto di lavoro risulti efficace, i supervisor dovrebbero imparare a essere prima di tutto istruttori (Boella, Goss-Turner, 2013).

### Formazione "off-the-job"

Questo tipo di approccio viene applicato in separata sede rispetto al più diretto ambiente lavorativo. Può essere utilizzata una varietà di metodi e di tecniche ma la loro scelta dipenderà da ciò che si intende impartire. I principali metodi impiegati sono (Boella, Goss-Turner, 2013):

- le riunioni, utilizzate al meglio per diffondere tra i dipendenti la conoscenza della storia e delle politiche dell'impresa, delle problematiche legali, dei regolamenti, dei metodi e delle procedure. Possono essere supportate da brevi video d'azienda e da materiale stampato per i partecipanti per una futura consultazione degli argomenti trattati.
- le discussioni, in grado di svolgere una funzione ottimale nel caso di elaborazione e consolidamento dell'insegnamento impartito attraverso altre tecniche, e nel caso di condivisione dei migliori metodi pratici lavorativi.
- i casi studio, i progetti e le simulazioni di business efficaci nell'illustrazione e nel consolidamento dei principi di management come la pianificazione e le tecniche analitiche.
- le simulazioni di frequenti attività lavorative, funzionali per sviluppare capacità sociali (come quelle di ricevimento degli ospiti, di gestione delle lamentele dei clienti ecc.) soprattutto se associate simultaneamente a capacità tecniche.
- video/DVD, presentazioni in Power Point e altri supporti visivi, non sostitutivi ma di supporto alle riunioni, discussioni e casi studio.
- testi e programmi on-line formativi, utilizzati dai dipendenti con piena libertà, ma che non devono rivelarsi strumenti sostitutivi dei corsi di formazione.

### Analisi delle esigenze di formazione

Dopo aver trattato degli obiettivi della formazione, dei principi di apprendimento fondamentali e delle principali tecniche disponibili, occorre ora analizzare l'attività di progettazione dei programmi formativi. Questa attività ha inizio con la fase di identificazione delle esigenze formative da parte dei responsabili della formazione in accordo con il management di linea. Le esigenze di formazioni non sono nient'altro che quei problemi e quelle opportunità che il management di linea potrebbe rispettivamente risolvere e sfruttare grazie a un piano di formazione adeguato. Per identificare questi bisogni, possono rivelarsi molto utili l'analisi delle valutazioni delle performance e delle discussioni approfondite come il management di linea. Le necessità di formazione possono insorgere anche da cambiamenti inattesi delle condizioni del mercato. Le esigenze formative possono essere raggruppate in tre ampie categorie in cui sono presenti i bisogni dell'organizzazione, dei team e degli individui (J.Boella, Goss-Turner, 2013).

Dalla raccolta delle esigenze individuali di formazione, i manager di linea o delle risorse umane svilupperanno un piano composito per i bisogni formativi della più estesa organizzazione. Alcune necessità di questo piano saranno classificate come “essenziali”, altre come “desiderabili”, in base ai generali obiettivi e alle priorità aziendali.

L’impegno ad avere un personale sufficientemente formato e adatto ai piani di espansione aziendali è cruciale per una crescita di successo dell’organizzazione e rappresenta, insieme a un’efficace assunzione e selezione, la prerogativa della gestione delle risorse umane che maggiormente è in grado di portare all’organizzazione un valore consistente. Tale impegno è ancora più importante, nel caso in cui l’impresa che opera nel settore dell’ospitalità intraprenda delle fasi di espansione in territori internazionali e intenda mantenere fissi gli standard e la reputazione dell’impresa stessa e della marca (J.Boella, Goss-Turner, 2013).

### Supporto del management di linea

Risulta fondamentale che il management di linea appoggi pienamente questa funzione delle risorse umane e quindi supporti la formazione rimarcando continuamente la sua importanza e partecipando il più possibile alle attività formative. Se non è presente questo sostegno, si manifesta una distanza problematica tra i promotori delle iniziative formative e il management di linea. La gestione delle risorse umane non deve essere considerata come una funzione isolata che ha la responsabilità unica della formazione del personale; bensì come la funzione che elabora programmi formativi e di sviluppo con il favore e il coinvolgimento dei supervisori e dei manager di linea. Al fine di sentirsi più coinvolti, tali manager possono frequentare sessioni formative e ricevere delle responsabilità specifiche nell’attività di formazione. Anche il top management dovrebbe dimostrare regolarmente il suo supporto e la sua partecipazione ai programmi formativi, presentandosi alla apertura delle sessioni quando possibile e sottolineando l’importanza della formazione per i dipendenti stessi ma anche per il business nel suo complesso (Boella, Goss-Turner, 2013).

Inoltre la gestione delle risorse umane non deve essere considerata una funzione isolata in quanto collabora, più o meno intensamente, con la funzione marketing d’azienda. Infatti il marketing dei servizi in generale per raggiungere l’eccellenza deve intervenire su tre grandi aree (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012):

- il marketing esterno, che consiste nelle normali attività di preparazione, progettazione e erogazione dei servizi. Si occupa della definizione delle così dette 4p (product, promotion, placement, price)

- il marketing interno, che riguarda la formazione e la motivazione dei dipendenti in modo che il loro servizio ai clienti sia ottimale
- il marketing interattivo fa riferimento alla capacità dei dipendenti nell'offrire il servizio ai clienti. Questi ultimi, infatti, giudicano il servizio non soltanto per il risultato tecnico ma anche per il processo di erogazione che diventa fondamentale quando prevalgono i così detti attributi fiducia.

Nel marketing interattivo il lavoro di squadra è spesso un elemento chiave, e delegare l'autorità ai dipendenti in prima linea può consentire una maggiore flessibilità e adattabilità del servizio, mediante migliori procedure di risoluzione dei problemi, collaborazione più stretta tra gli operatori e trasferimento delle informazioni più efficiente (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

La formazione è uno di quegli strumenti di management che dovrebbero essere utilizzati per incrementare l'efficienza, la produttività e il focus sul cliente dei dipendenti. Essa consente di raggiungere gli obiettivi organizzativi dotando il personale degli atteggiamenti, delle competenze, delle conoscenze e delle capacità necessari per la loro realizzazione e per il successo del business.

Nell'ottica moderna della gestione delle risorse umane, le attività di formazione e di sviluppo sono in grado di rinforzare l'orientamento al servizio della cultura organizzativa. La funzione HR ha abbracciato il suo ruolo formativo strategico all'interno delle più importanti imprese dell'ospitalità come un aspetto critico della politica aziendale, dai primi giorni di formazione dei nuovi assunti alle attività di sviluppo del management, necessarie per assicurare il mantenimento e il progresso delle competenze del top management del futuro (Boella, Goss-Turner, 2013).

### La formazione in Singapore Airlines (SIA)

Singapore Airlines (SIA) è la compagnia aerea più premiata a livello mondiale<sup>4</sup> tanto che ottiene una quantità di riconoscimenti tale da dover aggiornare mensilmente il proprio sito web (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012). Nonostante operi nel settore del trasporto aereo, è utile trattare la realtà aziendale di SIA in questa sede, in quanto ha raggiunto una posizione competitiva di successo nell'industria non indifferente grazie anche a una attenta formazione dei propri dipendenti. I successi competitivi di SIA sono stati ottenuti nel corso degli anni grazie alla straordinaria e costante devozione del personale verso le esigenze dei clienti nelle attività via terra e via aria. La dedizione verso le necessità della clientela è stata rafforzata nell'ultimo decennio grazie al programma interno chiamato Transforming Customer Service (TCS). Questo programma formativo ha interessato

---

<sup>4</sup> [http://www.singaporeair.com/en\\_UK/ph/flying-withus/our-story/awards/](http://www.singaporeair.com/en_UK/ph/flying-withus/our-story/awards/)

l'intera organizzazione -dai piloti al personale di volo e di terra e così via- con l'obiettivo di migliorare il servizio nei confronti del cliente. La spinta che ha portato al lancio di TCS è nata dal fatto che i dipendenti eseguivano il loro lavoro in maniera troppo meccanica, seguendo attentamente le procedure che gli erano state inculcate. Così l'obiettivo del TCS era quello di cambiare rotta, insegnando ai dipendenti di ricercare personalmente le diverse opportunità per servire il cliente, anche prima della manifestazione delle sue esigenze, e di prendersi le proprie responsabilità relativamente alle varie problematiche. SIA ha investito fortemente nella formazione del personale tanto che nel 2001 è stato fissato l'obiettivo di 17,2 giorni di formazione in media per ogni dipendente (Deshpande, Hogan, 2005). In particolare la società aerea con sede a Singapore, ha dedicato e dedica tutt'ora numerose risorse nella selezione, formazione e sviluppo di quel personale a strettissimo contatto con i clienti durante la loro esperienza a bordo: gli assistenti di volo. Coloro che ambiscono a questa posizione lavorativa devono sottoporsi a tre colloqui di lavoro e a una tea party con il management di SIA al fine di identificare e assumere solo quelle persone con ottime capacità comunicative e con un atteggiamento positivo verso il lavoro e il servizio. Una volta divenuti assistenti di volo, si sottopongono a corsi base, della durata anche di 15 settimane, che offrono una formazione "on and off-the-job" con l'utilizzo di strutture che simulano le condizioni di volo. Questi corsi includono una vasta varietà di moduli che riguardano i fondamentali relativi al comportamento sociale, la cura dell'aspetto fisico, le procedure di servizio dei pasti, la conoscenza del cibo e la degustazione dei vini. Gli assistenti di volo in aggiunta imparano a gestire tutte le categorie di passeggeri, in particolare i bambini, gli anziani e le persone con problemi di mobilità. Il personale di bordo è anche preparato a specifiche procedure di sicurezza durante i corsi base che includono la rianimazione cardio polmonare (SIA Sustainability report, 2012-2013). Singapore Airlines ha voluto proiettare strategicamente la propria eccellenza nel servizio, nella figura idealizzata dell'assistente di volo: la "Singapore Girl", una ragazza asiatica, bella, graziosa e affascinante che suscita un senso di stile e mondanità (Deshpande, Hogan, 2005). Tutt'ora la "Singapore Girl" è un simbolo dell'ospitalità asiatica riconosciuto a livello globale<sup>5</sup>.

### **2.2.3 Sviluppo delle competenze del management**

Non è pienamente sufficiente per l'organizzazione una formazione orientata al soddisfacimento immediato dei clienti, agli elementi chiave delle politiche di business e delle strategie di gestione

---

<sup>5</sup> [https://www.singaporeair.com/en\\_UK/ph/flying-withus/our-story/singapore-girl/](https://www.singaporeair.com/en_UK/ph/flying-withus/our-story/singapore-girl/)

delle risorse umane. L'organizzazione ha bisogno anche di manager capaci di interpretare gli stimoli ambientali esterni, pianificare in ottica futura, organizzare e disporre delle risorse, sviluppare e interpretare le informazioni di business e motivare la forza lavoro. Le capacità manageriali e di leadership all'interno delle attuali organizzazioni rappresentano una sfida significativa in ogni settore. Per assicurare che tali competenze siano disponibili nel giusto posto e al momento giusto, le organizzazioni hanno la necessità di adottare dei programmi di sviluppo delle competenze manageriali (Boella, Goss-Turner, 2013).

È stato stimato che i manager costituiscono il 29% della forza lavoro che opera nel settore dell'ospitalità (Wilson *et al.*, 2006). Questo genere di dipendenti risulta fondamentale e altamente domandato dalle organizzazioni per essere efficaci e efficienti in un ambiente sempre più competitivo e mutevole a livello internazionale. Risulta così essenziale avere manager, a ogni livello dell'impresa che opera nel settore dell'ospitalità, capaci di risolvere le questioni chiave relative al grado di coinvolgimento e di performance dei dipendenti; di mantenere il personale competente; e di dimostrare grinta e determinazione per promuovere gli elementi che costituiscono la cultura del servizio e dell'organizzazione. Tuttavia l'industria sembra avere continua difficoltà nell'assumere, sviluppare e trattenere i manager più competenti (Watson, 2008). Da qui si evince l'importanza di elaborare programmi di sviluppo delle competenze manageriali per contrastare tale fenomeno e per preparare i manager del futuro per la specifica impresa e per l'industria nel suo complesso, sia a livello nazionale sia a livello internazionale se necessario.

### Il significato di "management development"

"Management development" è divenuta nel corso degli anni un'espressione che si riferisce allo sviluppo del personale manageriale di una organizzazione durante la loro carriera professionale, da una posizione da apprendista a una da direttore esecutivo. Lo sviluppo delle competenze manageriali viene realizzato attraverso attività di assunzione e selezione dei manager più confacenti per l'impresa e attività di successiva formazione e sviluppo della futura classe dirigente verso ruoli più esecutivi e da specialisti (Boella, Goss-Turner, 2013).

Gosling e Minzberg (2003) trattano i temi di sviluppo delle competenze manageriali e di leadership in termini di cinque tipi di mentalità:

- "reflective mindset", mentalità relativa alla gestione di se stessi;
- "analytical mindset", ottica che consente l'amministrazione delle organizzazioni;
- "worldly mindset", mentalità che interessa il governo dell'ambiente e del contesto più ampio del business;

- “collaborative mindset”, che si riferisce alle relazioni lavorative;
- “action mindset”, ottica utile per far verificare il cambiamento e per portare a termine i propri compiti.

Da questo elenco si possono notare il numero e la varietà delle competenze richieste ai manager e quanto supporto necessita lo sviluppo delle competenze manageriali. Il tutto senza considerare quanto il settore dell’ospitalità possa essere complesso e multidisciplinare.

Il maggiore impegno destinato all’elaborazione di strategie di sviluppo manageriale più sofisticate, è dovuto a una serie di fattori connessi all’ambiente esterno e interno del settore come (Boella, Goss-Turner, 2013):

- la maggiore competizione globale che conduce alla ricerca dei miglior manager del presente e del futuro;
- il maggior bisogno di determinate competenze e del loro sviluppo;
- le aspettative dei manager di organizzazioni piatte che hanno minori opportunità di promozione;
- l’internazionalizzazione dei mercati, dei brand e degli operatori;
- i cambiamenti demografici in molti paesi, i quali rendono scarsa la forza lavoro giovanile, ampiamente impiegata dall’industria dell’ospitalità a livello mondiale;
- il bisogno di una pianificazione della successione di più lungo termine per il top management del futuro;
- la diversità del settore, della forza lavoro e dei laureati che entrano nell’industria;
- la necessità continua di ridurre i gap in termini di competenze manageriali;
- ricerca di una leadership più efficace grazie allo sviluppo delle attuali pratiche di gestione delle risorse umane e al miglioramento delle performance e del coinvolgimento del lavoratore nell’industria;

Se da una parte viene criticato il fatto che i programmi di formazione e di sviluppo sono promossi solo in caso di difficoltà, è anche vero che le più grandi catene nel settore dell’ospitalità hanno istituito delle “management academies” al fine di infondere la formazione e l’apprendimento del management in una più articolata cultura dello sviluppo. L’elevata importanza affidata alla cultura aziendale da un’impresa insediata a livello internazionale consente di favorire attività e piani per lo sviluppo manageriale a livello strategico (Boella, Goss-Turner, 2013).



### La pianificazione della successione

Un'organizzazione ha la necessità di pianificare i naturali rimpiazzi del personale dovuti al pensionamento, al trasferimento o alla riassegnazione dei dipendenti per assicurarsi che sia disponibile una classe dirigente sufficientemente competente in caso di eventuali piani di espansione. Però in una organizzazione sana, questi piani devono essere estesi al soddisfacimento delle aspirazioni individuali dei dipendenti. Infatti piani che assecondano solo le esigenze del datore di lavoro possono portare a insoddisfazione, frustrazione, morale basso e alti tassi di ricambio del personale. Il top management di una organizzazione deve quindi assicurare la presenza di piani e risorse opportuni, finalizzati al reclutamento, alla motivazione, alla formazione, allo sviluppo e all'ottenimento di un elevato coinvolgimento da parte di un team di manager. È importante notare l'alto valore di un piano di successione sistematico e anche la recente spinta verso piani specifici per i dipendenti più capaci. Quest'ultima attività viene definita "talent management" e si interessa principalmente della gestione dei talenti d'azienda (Boella, Goss-Turner, 2013).

La pianificazione della successione è caratterizzata da due aspetti principali. Il primo riguarda le scelte relative alla classe dirigente del futuro: bisogna così scegliere se affidarsi unicamente a manager cresciuti o potenziati internamente, o assumere manager d'esperienza e qualificati da altre organizzazioni oppure valutare positivamente entrambe le opzioni. Il secondo aspetto interessa l'identificazione delle esigenze a livello manageriale e degli individui che potenzialmente sono in grado di soddisfarle (Boella, Goss-Turner, 2013).

Un piano di successione viene compiuto attraverso un'attività di comparazione tra i requisiti richiesti per i futuri manager e i manager disponibili al momento. Tale attività può essere svolta disegnando degli organigrammi che mostrino la propria struttura nel presente e in varie date future.

Le decisioni relative ai nominativi e alle figure professionali inseriti nei piani di successione, dovrebbero essere frutto di consultazioni tra i diversi livelli di management coinvolti, sulla base dei report relativi alla valutazione delle performance.

A condizione che le cause di rimpiazzo del personale siano dovute a regolari pensionamenti o a uscite dall'azienda accidentali o volontarie, i livelli di management che devono essere opportunamente coinvolti nella fase di consultazione sono (Boella, Goss-Turner, 2013):

- L'attuale lavoratore per cui si sta discutendo il rimpiazzo;
- l'attuale superiore del lavoratore;
- i superiori di coloro che sono stati proposti come sostituti;
- un membro del top management che ha piena consapevolezza dei piani futuri;
- uno specialista delle risorse umane.

Nelle più grandi organizzazioni, strutturate in divisioni, il pericolo di limitare il percorso di crescita dei dipendenti talentuosi deve essere sventato. Nelle organizzazioni multinazionali i responsabili esecutivi di una particolare divisione potrebbero desiderare di trattenere i manager più capaci, piuttosto che valutarli come risorse disponibili per l'intera impresa. In tal caso si potrebbe manifestare un senso di frustrazione tra i manager che desiderano veramente posizioni più elevate nella più estesa organizzazione. Per assistere le organizzazioni multinazionali di cui fanno parte nell'attività di "tracking" dell'abilità e del potenziale dei manager in giro per il mondo, alcuni dipartimenti di risorse umane hanno compiuto degli investimenti in sistemi software che forniscono numerosissimi dati relativamente al personale dell'intera impresa utili per la pianificazione della successione (Boella, Goss-Turner, 2013).

### La gestione dei talenti

I giornali accademici e professionali in tema di risorse umane hanno trattato il "talent management" come un investimento effettuato dall'impresa al fine di tracciare rapidamente gli individui dalla loro carriera accademica in poi. Il concetto di gestione dei talenti è strettamente connesso allo sviluppo delle competenze manageriali e abbraccia le sfide di reclutamento, sviluppo e mantenimento dei dipendenti a alto potenziale. Questo concetto può essere interpretato come un ulteriore passo in avanti verso una maggiore integrazione delle politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane, con la strategia di business complessiva. La gestione del talento viene realizzata efficacemente attraverso una selezione di elevata qualità, una formazione ben pianificata e di programmi di sviluppo che siano allineati con gli obiettivi dell'organizzazione (Boella, Goss-Turner, 2013). Diversi fattori influenzano il talent management: quelli interni come la cultura e i valori d'azienda e quelli esterni come gli standard dell'industria. Christensen Hughes e Rog (2008) fanno riferimento al concetto di gestione del talento in tema di coinvolgimento e mantenimento dei dipendenti nell'industria dell'ospitalità. I due ricercatori sostengono fortemente l'importanza dell'impegno da parte di tutta l'organizzazione verso i progetti che interessano la gestione dei talenti. Tali progetti devono coinvolgere ogni livello organizzativo, dai direttori esecutivi ai dipendenti di prima linea, e devono contribuire al consolidamento della mentalità e della cultura aziendale.

### L'educazione dei manager

L'industria dell'ospitalità offre la possibilità ai dipendenti, che iniziano la loro vita professionale con ruoli operativi, di raggiungere nel corso del tempo posizioni che richiedono responsabilità sempre maggiori. Questo risultato può essere ottenuto grazie al duro lavoro, a un grande impegno e a una

propensione naturale da parte dell'individuo a operare nell'industria. L'alta educazione non risulta essere così una barriera alta all'entrata e che ostacola la crescita professionale per coloro che intendono lavorare nell'industria dell'ospitalità (Boella, Goss-Turner, 2013). Rilevante è il fatto che le soft skills come la cura e un atteggiamento positivo costante nei confronti del cliente, hanno un peso specifico maggiore nell'industria rispetto alle hard skills rappresentate dai titoli e dalle qualifiche detenute dall'individuo (nonostante queste ultime stiano diventando sempre più determinanti per il business).

Tuttavia il sistema educativo offre numerose possibilità che consentono ai giovani di diventare dei potenziali lavoratori dell'industria dell'ospitalità.

Ad esempio nel Regno Unito vi sono diverse università che offrono lauree triennali e magistrali in "hospitality management" e gli studenti che ottengono questo tipo di qualifiche sono molto richiesti dalle grandi multinazionali.

Un'importante ricerca condotta dal Council for Hospitality Management Education (CHME) ha mostrato degli interessanti aspetti riguardanti la crescente domanda di personale qualificato nel campione raccolto di imprese leader in tutti i settori dell'industria dell'ospitalità. Le conclusioni chiave di questa ricerca confermano l'importanza delle qualifiche per un avanzamento di carriera verso ruoli di top management; il bisogno di competenze e di qualifiche manageriali a livello di ciascuna unità; il collegamento presente tra lo sviluppo interno e i titoli acquisiti all'esterno dell'organizzazione. Inoltre è confermata la presenza di una preferenza da parte delle più grandi imprese per i laureati nel business dell'ospitalità per il loro impegno e per la loro conoscenza del settore.

Ciononostante laurearsi in questo campo rappresenta solo una parte del percorso di sviluppo delle capacità manageriali che conduce a ruoli nel top management. L'alta diversità dei ruoli, dei compiti, delle attività dell'industria dell'ospitalità e la sua dipendenza da un'interazione umana di successo tra dipendenti e clienti, richiedono un tipo di formazione sì teorica ma anche pratica (Boella, Goss-Turner, 2013).

Un programma di sviluppo manageriale, indirizzato anche a alti dirigenti, deve perciò contenere un bilanciamento tra formazione teorica e pratica. I corsi "off-the-job" inclusi in tali programmi possono potenziare (Boella, Goss-Turner, 2013):

- le capacità di supervisione;
- il controllo e la previsione del budget;
- le tecniche di istruzione "on-the-job";
- la gestione delle persone e dei team;

- le tecniche relative alla selezione e al colloquio lavorativo;
- la pianificazione di progetti;
- la cultura finanziaria per dirigenti non di finanza;
- le capacità di vendita e di negoziazione;
- le tecniche di marketing e di attività promozionale.

La scelta di svolgere questi corsi internamente o esternamente, dipende dalle necessità e dalle risorse dell'organizzazione e dall'individuo. Generalmente, i corsi interni sono maggiormente su misura in quanto soddisfano di più le esigenze dell'organizzazione e richiedono un costo inferiore rispetto ai più onerosi corsi esterni, rivolti invece a un mercato più ampio (Boella, Goss-Turner, 2013).

## 3 Discussione di casi aziendali nel segmento alberghiero

In questo capitolo saranno analizzate diverse realtà aziendali che operano nell'industria alberghiera. Si tratta di Four Seasons Hotels and Resorts, Marriott International e Pan Pacific Hotel Group.

Sebbene queste organizzazioni abbiano differenti background, condividono un medesimo obiettivo strategico: investire considerevolmente nel capitale umano e porre la risorse umana al centro della strategia.

Per investimento nel capitale umano si intende: compiere attente e approfondite attività di selezione del personale aziendale; garantire a esso una costante formazione e nuove opportunità in termini di carriera professionale; creare un ambiente lavorativo che punti a massimizzare la contentezza e la produttività dei dipendenti.

Invece porre la risorsa umana al centro della strategia significa essere consapevoli di come tale risorsa rappresenti l'asset principale ad ogni livello dell'organizzazione. Significa non considerare la forza lavoro meramente in termini di costo, ma renderla protagonista della pianificazione strategica. Queste pratiche hanno maggior significato nel settore alberghiero, in cui i dipendenti di prima linea sono a stretto contatto con i clienti e determinano in primis l'implementazione degli standard qualitativi promessi e quindi il livello di soddisfazione dei clienti.

La definizione di tale obiettivo strategico, da parte delle tre catene alberghiere, viene effettuata nella speranza, anzi nella convinzione, che possa generare nel lungo termine migliori performance aziendali e un vantaggio competitivo sostenibile.

### 3.1 Four Seasons Hotels and Resorts

Four Seasons Hotels and Resorts è una catena di alberghi e resort di lusso fondata da Isadore Sharp, un architetto e costruttore rivelatosi nel tempo un imprenditore visionario e innovativo nel business alberghiero. Il brand Four Seasons è sinonimo di lusso e risponde perfettamente alle esigenze di chi desidera una sistemazione caratterizzata da lussuosi comfort (Jackson, Naipaul, 2008). La crescita e il successo della catena può essere anche attribuito alla forza della sua marca, dato che i forti brand e la corrispondente brand equity sono considerati elementi essenziali per avere successo nell'industria alberghiero (Jiang, Dev, Et Rao, 2002; Prasad Et Dev, 2000). Ma il vero fattore determinante della prosperità di Four Seasons è dato dall'insuperabile leadership del suo fondatore, capace di ridefinire il concetto di lusso nel segmento alberghiero dell'industria dell'ospitalità.

Secondo la sua prospettiva il lusso è definito non solo e non tanto dal design, dall'architettura o dall'arredamento, ma dal servizio (Jackson, Naipaul, 2008).

Il primo hotel della catena fu aperto nella primavera del 1961 nella città di Toronto. All'epoca Sharp non aveva alcuna conoscenza dell'industria. Four Seasons Hotel Toronto fu ideato e costruito sulla base di un semplice principio: trattare ogni cliente come un ospite di eccezione<sup>6</sup>. Sharp approcciò il business alberghiero dalla prospettiva del cliente. Sin dall'inizio si pose due domande: cosa considerano importante i clienti? Cosa genera valore per i consumatori? Era convinto che se avesse offerto il giusto valore al cliente, quest'ultimo non avrebbe esitato a pagare il giusto prezzo. Questa fu la base della strategia competitiva di differenziazione tutt'ora adottata dall'azienda (Sharp, 2009). Nell'aprile del 2007 la società diventa una *private company*: i fondi Cascade Investment (di Bill Gates) e Kingdom Investment (del principe saudita Alwaleed Bin Talal) acquistano il 95% delle azioni, a seguito di una valutazione della società di quasi 4 miliardi di dollari<sup>7</sup>. La vendita della società ai due fondi è stata frutto di una decisione razionale da parte del suo fondatore. Quest'ultimo infatti, all'età di settantacinque anni, ha voluto assicurarsi che l'azienda rimanesse competitiva e in crescita anche dopo il suo ritiro da presidente e amministratore delegato della società. Per Sharp, era importante che la nuova proprietà avrebbe desiderato di effettuare un investimento di lungo termine. In quest'ottica Cascade Investment e Kingdom Investment garantiscono tutt'ora una continuità a livello strategico e di proprietà, grazie alle loro imponenti risorse finanziarie (Jackson, Naipaul, 2008).

Nel 2017 Four Seasons Hotels and Resorts conta 105 alberghi di estremo lusso e di media dimensione, in 43 paesi<sup>8</sup>.

La maggior parte degli alberghi sono gestiti sulla base di contratti di management di lungo termine, la restante parte sono di proprietà della società. Gli hotel in cui Four Seasons opera sono collocati nelle zone più affluenti delle città quindi sia nei distretti commerciali sia nelle aree di shopping. Invece i resort sono presenti in sicure location esotiche. Gli hotel della catena, per il loro sviluppo e la loro costruzione, costano più di 1 milione di dollari per stanza. Nonostante la società operi prevalentemente attraverso contratti di gestione, contribuisce allo sviluppo della struttura alberghiera per assicurarsi che vengano rispettati gli standard aziendali (Jackson, Naipaul, 2008).

---

<sup>6</sup> [http://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/1960\\_to\\_1969/](http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/1960_to_1969/)

<sup>7</sup> <http://www.google.com/finance?cid=10290470>

<sup>8</sup> [http://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/](http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/)

Sharp nel libro *“Four Seasons: the story of a business philosophy”* identifica le quattro decisioni strategiche chiave che hanno costituito le solide fondamenta della propria catena alberghiera. Queste rappresentano i quattro pilastri del modello di business: qualità, servizio, cultura e marca. La visione era molto chiara: dare vita a una catena di alberghi e resort riconosciuti come i migliori ovunque fossero collocati. Questa visione è tutt’ora ben definita nella strategia competitiva di differenziazione aziendale.

Data la competitività del segmento del lusso alberghiero, il fondatore di Four Seasons Hotels and Resorts ritiene che l’elemento differenziante e inimitabile della propria offerta sia la qualità eccezionale del servizio erogato. Tale elemento distintivo risulta essere inimitabile, e quindi non replicabile facilmente dai competitor, in quanto l’eccellenza del servizio è il risultato di una forte cultura consolidata nel corso degli anni grazie al comportamento e alle azioni del personale aziendale attentamente selezionato (Sharp, 2009).

Isadore Sharp reputa la catena alberghiera da lui fondata come “the sum of its people-many, many good people”. Così la chiave del servizio eccezionale offerto da questa realtà aziendale è rappresentata proprio dalle risorse umane. Riprendendo una frase di Mr. Scott Woroch, vice direttore dello sviluppo globale: “... tutti coloro che hanno disponibilità finanziaria possono costruire un lussuoso hotel a cinque stelle, ma ciò che distingue davvero Four Seasons è il servizio e le persone che lo erogano.” L’importanza delle risorse umane è ulteriormente confermata dall’attuale vice presidente esecutivo e direttore della funzione HR Edward A. Evans il quale afferma: “il successo o il fallimento di una organizzazione è guidato dalle persone. In Four Seasons non vi è un fattore chiave più rilevante del personale aziendale. Quest’ultimo ogni giorno mette in atto la promessa della nostra marca di un servizio eccellente. Assicurarci che rinforziamo e sosteniamo la nostra cultura autentica e altamente performante in un mondo continuamente mutevole, continuerà a essere la nostra fonte più grande di vantaggio competitivo”<sup>9</sup>.

Sharp capì che affinché i loro dipendenti potessero offrire servizi personalizzati ai clienti, l’azienda avrebbe dovuto trattare il personale aziendale nella maniera adeguata. Nella stessa maniera in cui l’azienda si aspettava che i loro dipendenti trattassero i clienti.

L’imprenditore alberghiero decise di rivalutare il valore del personale aziendale a ogni livello, ponendolo al centro della strategia di business. All’epoca questa decisione strategica si rivelò un cambiamento di rotta radicale nella teoria e nella pratica aziendale. Il vero ostacolo era rappresentato dall’implementazione di tale strategia e dal rafforzamento continuo di una cultura

---

<sup>9</sup> [http://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/ed-evans/](http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/ed-evans/)

aziendale orientata verso un servizio eccezionale e autentico. Tale cultura doveva essere diffusa non solo tra il management, ma soprattutto tra i dipendenti di prima linea: addetti alla reception, baristi, camerieri, cuochi, domestiche e lavapiatti. In molte aziende questa tipologia di dipendenti, oltre a essere quella meno retribuita, era anche meno motivata nonostante fosse altamente determinante -e lo è tutt'ora- per offrire un servizio a cinque stelle. Dato che è proprio il personale di prima linea a interagire prevalentemente con i clienti e a renderli fedeli, tali dipendenti non devono partecipare passivamente al processo di erogazione del servizio alberghiero ma sentirsi dei contributori attivi alla formazione della customer base dell'impresa. Sharp così realizzò quanto fosse cruciale avere dei dipendenti capaci e volenterosi di individuare, risolvere e eventualmente anticipare le problematiche lavorative quotidiane. Coinvolgere attivamente i dipendenti in prima linea significava delegare loro autorità e responsabilità in modo tale da renderli più felici della propria posizione lavorativa e quindi più produttivi. Le rigide procedure di controllo e di supervisione dell'operato dei dipendenti, secondo la sua prospettiva, fungevano da fattori limitanti della discrezionalità lavorativa dei dipendenti e quindi della qualità del servizio. Inoltre Sharp intendeva far dipendere il successo degli hotelier da quello dei loro dipendenti. Secondo il suo punto di vista la principale priorità dei manager doveva essere creare un ambiente e una struttura che offrisse ai dipendenti ciò che desideravano, al fine di operare al meglio nei confronti del cliente. I manager della propria catena alberghiera non dovevano essere considerati dei boss ma dei leader capaci di creare team vincenti, sfruttando il potenziale di ogni individuo (I. Sharp, 2009).

Sharp fu promotore di una idea di gestione delle risorse umane che risultò in quel tempo innovativa soprattutto per coloro che si riferivano alla forza lavoro unicamente come un costo aziendale elevato da contenere. Secondo il visionario imprenditore i libri contabili erano in grado di mostrare benissimo come i dipendenti rappresentassero la quota più ampia dei costi ma non quanto gli stessi dipendenti contribuissero direttamente alla generazione della maggior parte dei ricavi; non quanto i dipendenti più anziani fossero dei modelli per i nuovi assunti e dei consulenti per il miglioramento dei sistemi organizzativi, grazie alla loro conoscenza del cliente. In conclusione, l'innovazione portata da Sharp poteva essere riassunta nella seguente frase: "if employees are really doing their job, they are not a cost, they are an asset, a primary asset".

Sharp visitò ogni hotel della catena per verificare se e come questo nuovo approccio nei confronti delle risorse umane veniva adottato da ciascun hotelier. L'obiettivo era quello di allineare il personale manageriale verso valori comuni aziendali quali il rispetto, l'onestà, la sincerità e la fiducia. Ogni manager doveva essere un modello comportamentale per i propri dipendenti. Secondo l'imprenditore senza la condivisione di tali valori comuni non poteva essere sviluppata una piena



fiducia tra il personale aziendale e quindi non poteva essere rispettata completamente la promessa di valore (Sharp, 2009).

Per facilitare la diffusione di questa nuova cultura è stato formalizzato un credo aziendale che tutti all'interno dell'organizzazione dovevano e devono condividere: "tratta gli altri come vorresti che gli altri ti trattino". Questo credo è noto tutt'ora come la Golden Rule e costituisce il cuore della cultura di Four Seasons Hotels and Resorts. La Golden Rule abbraccia tutte le pratiche di business quali le risorse umane, le operations, il design, ufficio acquisti, il marketing e le altre funzioni aziendali. Questa filosofia è rivolta sia internamente sia esternamente e quindi rispettivamente verso i dipendenti e verso i clienti.

Nel libro *"Four Seasons: the story of a business philosophy"* sono espresse le modalità il cui l'azienda intende avere successo dal punto di vista del management: "Noi abbiamo successo quando ogni decisione è basata su una chiara conoscenza e convinzione in ciò che facciamo e quando combiniamo questa convinzione con una solida pianificazione finanziaria. Ci aspettiamo di generare un profitto giusto e ragionevole al fine di assicurare la prosperità dell'azienda e di offrire dei benefici di lungo termine ai nostri clienti, ai nostri dipendenti, ai proprietari di hotel, e ai nostri azionisti".

#### Reclutamento, selezione e formazione dei dipendenti

In Four Seasons, le attività di reclutamento, di selezione e di formazione sono cruciali per erogare un servizio costantemente eccezionale e coerente con la visione di Isadore Sharp. Tali attività possono contribuire all'allineamento degli obiettivi personali dei dipendenti con quelli della società e quindi a assicurare un successo complessivo di lungo termine.

L'azienda esegue una procedura di selezione rigorosa e esaustiva al fine di assumere quei dipendenti che mostrano un adeguato atteggiamento e che appaiono altamente motivati. Così tutti i dipendenti di Four Seasons si sottopongono a almeno quattro o cinque colloqui prima di essere assunti. Per esempio per le posizioni lavorative dell'hotel di New York, hanno fatto richiesta ben 43000 candidati. Solo 17000 sono stati selezionati per un colloquio e alla fine solo 500 sono stati assunti. Secondo Sharp non bisogna formare le persone a essere motivate, bensì bisogna assumere quelle che lo sono già (Sternthal, 2002). Infatti uno dei motti dell'azienda è: "hire for attitude and train for skills". La società crede fermamente che solo i dipendenti con un corretto atteggiamento e altamente motivati possono offrire un servizio eccezionale e coerente con i valori attribuiti alla marca. Così secondo l'azienda il servizio dovrebbe essere erogato in una maniera naturale che non può essere prescritta. Eseguire un intenso processo di selezione, non molto diffuso nel settore dell'ospitalità, ha lo scopo di verificare il tipo di atteggiamento del candidato e le sue motivazioni.

La selezione non viene compiuta in una prospettiva di breve termine, anzi: a ogni candidato sono offerte delle posizioni lavorative stabili e con opportunità di progresso incoraggianti al momento del reclutamento. Lo screening delle domande di lavoro è seguito da dei colloqui frontali, non predefiniti. Oltre a valutare la passata esperienza lavorativa e le capacità di interazione con i clienti e con gli altri colleghi, i manager che dirigono i colloqui si concentrano sulla postura del corpo, sull'aspetto esteriore, sul contatto visivo, sulle capacità comunicative e sul linguaggio utilizzato dal candidato. A seguito di un'attenta selezione del personale, Four Seasons si impegna a formare e a fornire ai propri dipendenti tutti gli strumenti necessari per il consolidamento degli standard di servizio aziendali. Una volta assunti, tutti i dipendenti si sottopongono a dei programmi formativi e di orientamento che comunicano la cultura Four Seasons e che garantiscono un servizio uniforme a livello globale. Durante queste sessioni, vengono insegnati gli standard di servizio e i valori fondamentali aziendali (Jackson, Naipaul, 2008).

### **3.2 Marriott International**

Marriott International è una società che opera nell'industria alberghiera attraverso contratti di gestione, franchising e licenze e che dispone di un portafoglio di numerosi brand con differenti livelli di prezzo e di conseguenza, di servizio. Data la sua strategia operativa, la società possiede un numero di proprietà molto inferiore rispetto a quello in cui opera. I fondatori della società furono gli americani J. Willard Marriott e la moglie Alice, i quali entrarono nel business alberghiero nel 1957 dopo aver operato nell'industria della ristorazione per trent'anni.

Attualmente Marriott International gestisce, a livello globale, il più ampio portafoglio di brand. A fine 2016 i numeri sono impressionanti, soprattutto grazie alla fusione con Starwood: la società opera in 6080 proprietà aventi in totale 1190604 stanze, distribuite in 120 paesi (MI Annual Report, 2016).

Il portafoglio di Marriott International è costituito da 30 brand. I brand sono classificati sulla base di diversi segmenti<sup>10</sup>:

- **Luxury**: le marche di questa categoria offrono un servizio e dei comfort eccezionali e su misura per ogni cliente;
- **Premium**: le marche Premium invece offrono un servizio e dei comfort raffinati e premurosi;
- **Select**: questa tipologia di marche offrono un servizio e dei comfort smart e semplici;

---

<sup>10</sup> <http://www.marriott.com/marriott-brands.mi>

- Longer stay: marche che offrono un servizio e dei comfort che rispecchiano le comodità di casa.

A loro volta ogni brand appartiene a un macro-segmento, che può essere<sup>8</sup>:

- Classic: le marche classic offrono un'ospitalità radicata nel tempo per i viaggiatori moderni;
- Distinctive: le marche distinctive offrono esperienze memorabili e uniche.

La classificazione delle singole marche può essere sintetizzata dalla Figura 2.

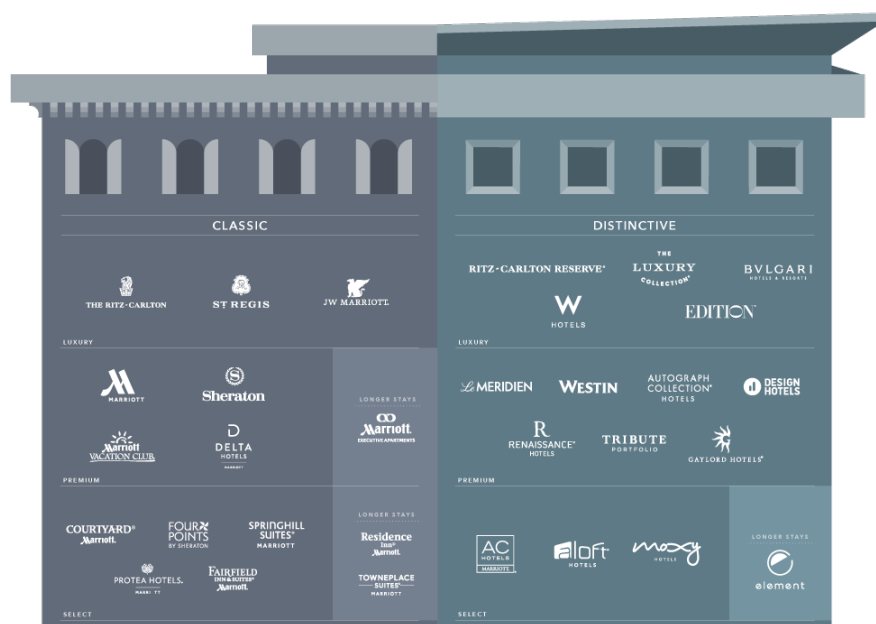


Figura 3; fonte:

[http://www.marriott.com/Images/Brands/brands\\_page\\_2016/global\\_architecture\\_images/US\\_MAR\\_SPG\\_brand\\_architecture.png](http://www.marriott.com/Images/Brands/brands_page_2016/global_architecture_images/US_MAR_SPG_brand_architecture.png)

Ciò che accomuna ogni brand, differenti tra di loro in termini di servizio e quindi anche di prezzo, è la *corporate culture*. I valori più importanti che caratterizzano tale cultura non hanno subito alcuna variazione, nonostante la società sia stata soggetta a numerosi cambiamenti e a una crescita considerevole. I pilastri su cui si poggia la cultura di Marriott International, coerentemente con i valori Starwood, sono legati ai seguenti principi<sup>11</sup>:

- “We Put People First”: porre le persone al centro della strategia di business e dare ai dipendenti un’opportunità di crescita e di successo, è nel DNA della società.
- “We Pursue Excellence”: il raggiungimento dell’eccellenza nel servizio e nei rapporti con il cliente è ottenuto grazie alla dedizione e alla cura di ogni dettaglio manifestate in qualunque attività.
- “We Embrace Change”: la famiglia Marriott è stata determinante per la modernizzazione dell’industria dell’ospitalità abbracciando costantemente il cambiamento. La società tende

<sup>11</sup> <http://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi>

a mettere in discussione lo status quo e a anticipare le mutevoli esigenze dei consumatori attraverso l'offerta di nuove marche, nuove località internazionali e nuove esperienze per i clienti.

- *"We Act with Integrity"*: le modalità attraverso cui l'impresa opera sono di estrema rilevanza. Gli standard etici e legali interessano le attività di business quotidiane, le politiche relative ai dipendenti, le politiche relative alla catena di distribuzione, i programmi e le pratiche di sostenibilità ambientale, l'impegno nella difesa dei diritti umani e la responsabilità sociale.
- *"We Serve Our World"*: la società supporta le comunità in cui opera. Le tematiche sociali su cui si focalizza sono: la riduzione della povertà, l'ambiente, lo sviluppo della forza lavoro della comunità, il benessere dei bambini, l'integrazione e la diversità a livello globale.

Il primo pilastro comunica efficacemente il ruolo centrale delle risorse umane all'interno dell'organizzazione. In Marriott International, i dipendenti (spesso chiamati con il termine "associate" anziché "employee") sono valorizzati e sono visti come il fattore chiave per il successo dell'impresa.

Infatti il "Marriott Spirit to Serve", che caratterizza la forza lavoro a livello internazionale, è in grado di offrire delle esperienze personalizzate che spingono i clienti a ripetere l'acquisto. L'attuale vice presidente delle risorse umane Gary Dodds ha definito la filosofia dello "Spirit to Serve" come un filo che unisce il business in generale, e quindi sia gli standard elevati di servizio, sia le comunità in cui la società opera, e sia le carriere e le opportunità offerte ai dipendenti. Tale filosofia risulta ancora solida e diffusa all'interno dell'organizzazione anche attraverso l'attrazione, lo sviluppo e il mantenimento di una forza lavoro dinamica (Pollit, 2008).

I principi fondamentali che danno vita alla forza lavoro aziendale a livello globale sono (MI, Principles of Responsible Business, 2012)

- assumere, coinvolgere e mantenere dipendenti talentuosi e internazionali nel mondo. Accogliere i loro talenti, le loro prospettive e la loro formazione e offrire un ambiente lavorativo aperto a tutti. Allo stesso tempo creare una forza lavoro che rifletta le comunità in cui vive e lavora.
- fornire dei livelli di retribuzione e di benefici competitivi per l'industria e per i mercati locali in cui la società opera. Consentire ai dipendenti di accedere a servizi che supportino il loro benessere e che incoraggino la loro crescita personale e professionale. Impegno al mantenimento di un ambiente lavorativo sicuro che rinforzi i principi di integrità e rispetto.

- sostenere e confermare l'eliminazione di qualunque forma di discriminazione e di sfruttamento della forza lavoro.

Come riporta il Marriott Business Conduct Guide, la società esalta le differenze individuali e si impegna nel creare un ambiente che promuova il rispetto reciproco, la diversità, e le pari opportunità nelle fasi di avanzamento della forza lavoro. Inoltre il documento si sofferma su come la ricca fusione tra cultura, talento e l'esperienza dei collaboratori sia la forza più grande della società. L'organizzazione promette di raggiungere gli obiettivi condivisi da tutti gli stakeholder facendo leva sulle sue uniche capacità e prospettive e di lavorare per assicurarsi che la propria cultura sia appoggiata internamente a ogni livello aziendale (MI, Business Conduct Guide, 2011). Così Marriott crede che la creazione di un ambiente lavorativo sano e stimolante possa rendere più produttivi i dipendenti e possa coinvolgerli maggiormente nel perseguimento della missione e della visione.

Bill Marriott, figlio della coppia fondatrice della catena alberghiera e amministratore delegato della società dal 1972 al 2012, ribadisce come l'elemento differenziante dell'offerta di Marriott risieda proprio nella modalità in cui i dipendenti interagiscono con i clienti. Bill è profondamente consapevole di come il valore non sia comunicato esclusivamente dal prezzo. Se la camera di albergo è ritenuta la principale componente tangibile del servizio, la cura dei dipendenti verso i clienti rappresenta il vero valore offerto da Marriott. Questo valore può essere consegnato solamente attraendo, mantenendo e ispirando gli individui migliori che condividono "The Spirit to serve". A tal fine deve essere offerto valore anche nei confronti dei dipendenti e non solo in termini di remunerazione (Foucar-Szocki, Cereola & Welpott 2004).

In un intervento all'Economic Club of Detroit a ottobre del 2000, intitolato "Our competitive Strength: Human Capital", Bill Marriott comunica cinque principi guida che derivano da un semplice modello di business ideato dal padre oramai 90 anni fa e basato sulla seguente affermazione: abbi cura dei tuoi dipendenti e loro avranno cura dei tuoi clienti. I cinque principi guida sono (Foucar-Szocki, Cereola & Welpott 2004):

- "Get it right the first time": puntare a assumere persone con uno spirito proteso al servizio e formarli a lavorare in hotel, piuttosto che assumere individui che conoscono il business alberghiero e tentare di insegnarli a servire i clienti con piacere. È molto difficile insegnare alle persone a sorridere. Anche per questo motivo Marriott assume dipendenti gentili e li forma sotto l'aspetto tecnico.
- "Money is a big thing, but it's not the only thing": Ciò che vale per i clienti vale anche per i dipendenti. Il denaro è solo una componente del valore erogato. Tuttavia Marriott non solo

offre delle retribuzioni competitive ai dipendenti, ma anche un eccezionale posto di lavoro che include fattori intangibili quali un bilanciamento tra vita e lavoro, leadership di qualità, opportunità di avanzamento relative alle carriere professionali, un sano e sicuro ambiente lavorativo e corsi di formazione. Questi fattori hanno maggior peso rispetto alla compensazione monetaria nella scelta dei dipendenti di rimanere o lasciare l'azienda. Secondo Bill Marriott, maggiore è il tempo in cui un individuo lavora in Marriott, e più i fattori intangibili precedentemente descritti hanno maggiore rilevanza rispetto alla retribuzione.

- “A caring workplace is a bottom line issue”: la proposta di valore di Marriott è rappresentata da una cura, un'affidabilità e un senso di comunità autentici. Il coinvolgimento dei dipendenti è uno degli elementi chiave nella creazione di valore per il cliente.
- “Promote from within”: promuovere i dipendenti con maggiore esperienza verso posizioni lavorative più elevate aiuta a trasmettere l'anima del business agli altri individui.
- “Build your brand for your Associate”: se la gestione della marca dei prodotti facilita la spinta del cliente all'acquisto tra una moltitudine di prodotti, l'utilizzo del Brand Marriott può essere utile a attrarre il maggior numero di potenziali dipendenti che a loro volta hanno innumerevoli opzioni lavorative.

### Lo sviluppo della forza lavoro

Marriott, nel “2014 Sustainability Report”, sottolinea l'impegno che impiega nel fornire un ambiente in grado di stimolare al massimo il potenziale dei dipendenti, il loro coinvolgimento e la loro capacità di offrire un servizio eccezionale. Programmi formativi, opportunità di sviluppo professionale, altre esperienze costruttive e la crescita del numero degli hotel forniscono ai dipendenti una moltitudine di opzioni relative alla propria carriera e crescita personale. Nel report viene comunicato che i dipendenti della società partecipano a circa 10000 lezioni formative ogni anno, di cui 4500 sono programmi formali.

Lo sviluppo della forza lavoro è ottenuto tramite un dialogo continuo tra i dipendenti e i loro manager e valutazioni annuali. Ogni anno è eseguito inoltre un sondaggio riservato chiamato Associate Engagement Survey a livello internazionale. I manager sono responsabili di condividere i risultati di questo sondaggio, di compiere delle sessioni feedback, e redigere dei piani di azioni che possano condurre a continui miglioramenti.

Affinché Marriott cresca e continui a ottenere successi, vi è la necessità di coinvolgere i dipendenti nella formazione professionale al fine di ottenere degli avanzamenti di carriera. La formazione inoltre si rivela uno strumento utile al mantenimento di una cultura aziendale rinomata che si

focalizza sul coinvolgimento dei dipendenti, su un management propositivo e su un servizio notevole. Per incontrare la domanda della crescita globale di Marriott, la società ha bisogno di continuare a investire nello sviluppo interno della leadership per assicurarsi che i dipendenti siano pronti a assumere ruoli che richiedono via via una capacità di leadership maggiori. A tal fine è stato organizzato il Professional Leadership Program, un programma della durata di una settimana rivolto ai potenziali leader del futuro provenienti da tutto il mondo. In questo corso i partecipanti identificano le loro forze e le loro aree di crescita e l'azienda crea dei piani di azione per supportare uno sviluppo costante. "Living Our Core Values/Living Our Employee Promise program" invece è un programma rivolto ai general manager degli hotel di ogni brand Marriott International finalizzato all'assistenza nella costruzione delle corrette basi per un pieno coinvolgimento dei dipendenti (MI, Sustainability Report, 2014).

Un altro programma degno di nota è "Marriott's Global Voyage program"<sup>12</sup> ideato per studenti universitari. Di durata compresa tra i 12 e i 18 mesi, questo programma comprende spazi virtuali innovativi, corsi formativi specifici on-the-job e diversi incontri con leader di settore. A seguito di questi corsi vi è la possibilità per i neolaureati di essere selezionati per occupare posizioni manageriali all'interno dell'organizzazione. Marriott ha inoltre ideato il programma TakeCare Wellbeing che mira essenzialmente a assistere la salute dei dipendenti. Le attività possono focalizzarsi ad esempio sulla nutrizione, sull'esercizio fisico, sulla gestione dello stress, sulla cessazione del fumo, sulla prevenzione al cancro, sul benessere familiare e molto altro. L'insieme di questi programmi sono stati pensati e implementati dall'organizzazione grazie a una chiara convinzione: se i dipendenti sono valorizzati e rispettati sotto ogni aspetto, essi sono in grado di aver cura di se stessi, dei clienti e delle comunità e quindi sono in grado di offrire il valore promesso (MI, Sustainability Report, 2014).

### **3.3 Pan Pacific Hotel Group**

Pan Pacific Hotel Group (PPHG) è una società alberghiera internazionale, con sede a Singapore, che gestisce un portafoglio di circa 30 hotel, resort e serviced suite, non tutti di proprietà, in Asia, Oceania e Nord America. Nata nel 2009, PPHG è pienamente controllata da UOL Group Limited, uno dei primi gruppi immobiliari di Singapore<sup>13</sup>. PPHG gestisce due marche di hotel e resort, con i quali dà occupazione a più di 10000 dipendenti e serve più di un milione di ospiti e di clienti all'anno. Il

---

<sup>12</sup> <http://www.marriott.com/careers/paths/entry-level-jobs/hospitality-training-programs.mi>

<sup>13</sup> [https://www.uol.com.sg/about\\_uol/corporate\\_profile](https://www.uol.com.sg/about_uol/corporate_profile)

gruppo alberghiero intende bilanciare le priorità finanziarie con le relazioni sostenibili che instaura con l'ambiente, con le comunità in cui opera e con i dipendenti. Nel tentativo di gestire "Great Brand, Great Hotels, Great People, and Great Relationships" e nel soddisfare la visione aziendale di creare esperienze alberghiere memorabili, PPHG fa leva su una forza lavoro diversificata, in termini di cultura, di sistemi di valori, di opinioni, di esperienze e di capacità. Nella definizione dei team dirigenziali, ad esempio, la società ricerca elementi che hanno differenti talenti, opinioni e background e sottolinea l'importanza dell'espressione dei punti di vista individuali (Boella, Goss-Turner, 2013).

I valori del gruppo alberghiero delineano le modalità in cui la forza lavoro deve essere coinvolta e come questa deve connettersi con i clienti, i partner di business, i proprietari, i fornitori e le comunità. Infatti collaborare, comunicare apertamente, riconoscere e valorizzare la diversità sono degli aspetti chiave che costituiscono i valori di Pan Pacific Hotel Group e che guidano il comportamento dei dipendenti, indipendentemente dalla loro posizione lavorativa (Boella, Goss-Turner, 2013).

I brand gestiti da PPHG sono: Pan Pacific Hotels and Resorts e PARKROYAL Hotels and Resorts.

Pan Pacific vende ai propri clienti viaggi sensoriali, offrendo il meglio che la regione pacifica è in grado di regalare. Il "Pacific Touch" che caratterizza il servizio alberghiero, oltre a focalizzarsi sui dettagli e sul calore dell'ospitalità, arricchisce quelle esperienze esclusive che ravvivano i sensi e rinvigoriscono l'anima. Ma affinché le stanze e le strutture possano offrire un vero tocco personale al cliente, è necessario conoscere il più possibile le preferenze di ogni cliente<sup>14</sup>.

Una delle competenze core di Pan Pacific risiede nella capacità di raggiungere una completa efficienza nelle attività operative alberghiere. Ciò aiuta a soddisfare sia le esigenze dei clienti attraverso un servizio personalizzato sia i proprietari degli hotel grazie a ritorni finanziari maggiori. Per raggiungere questa eccellenza a livello operativo, viene fatta molta attenzione sullo sviluppo del capitale umano e sulle nuove tecnologie orientate al cliente. In particolare Pan Pacific crede il capitale umano sia uno dei migliori asset aziendali. Le risorse umane sono vitali per assicurare la prosperità del business nel lungo termine. Per questo motivo la società pone una forte enfasi nello sviluppo dei propri dipendenti che ha consentito di stabilire nell'organizzazione la cultura "We are Pan Pacific". Tale cultura aiuta a fare in modo che la forza lavoro sia il più grande ambasciatore della marca. La frase "We are Pan Pacific" stimola ogni dipendente a svolgere il proprio lavoro all'interno

---

<sup>14</sup> [http://www.pphg.com/our\\_brands.html](http://www.pphg.com/our_brands.html)



dell'organizzazione. È una parte integrante del programma di formazione e diviene il cuore del servizio personalizzato e dell'attenzione al dettaglio che i clienti ricevono in qualunque proprietà<sup>15</sup>. Infine, il brand PARKROYALE opera in hotel, resort e serviced suite posizionati in Australia, Indonesia, Malesia, Birmania, Singapore e Vietnam alle porte delle città. Ogni PARKROYALE consente al cliente di vivere delle esperienze locali autentiche, e offre dei servizi che si rivelano costantemente moderni e confortevoli. In particolare viene continuamente reinterpretata la moderna esperienza gastronomica tramite nuovi concept di ristoranti e bar. Il fulcro delle esperienze alberghiere offerte è rappresentato da una forza lavoro calorosa e amichevole. Grazie alla loro passione per il servizio e la loro conoscenza delle aree locali in cui gli hotel si collocano, aiutano i clienti a connettersi con la comunità. I clienti infatti possono fare sempre affidamento su di loro nel caso vogliano scoprire i gioielli locali di cui hanno conoscenza solo le persone del posto. Così ciò che meglio simboleggia l'esperienza PARKROYALE sono gli elevati standard di servizio erogati e degli attenti e cordiali dipendenti<sup>16</sup>.

Risulta rilevante illustrare anche come UOL Group Limited, il gruppo immobiliare che controlla al 100% Pan Pacific e PARKROYAL, si focalizzi a livello strategico sul capitale umano e come poi questo focus si rifletta nel segmento alberghiero in cui opera indirettamente. Infatti secondo la Holding i successi aziendali ottenuti nel tempo non sarebbero stati mai raggiunti senza la passione, la dedizione, il coinvolgimento, il lavoro di gruppo e la professionalità della forza lavoro<sup>17</sup>. Nel "UOL Sustainability Report 2015" viene detto espressamente che le persone che operano all'interno del gruppo sono identificate come l'asset principale. Per tale motivo l'organizzazione presenta la necessità aggiornare e sviluppare continuamente i propri dipendenti. Oltre a assicurare il mantenimento di un vantaggio competitivo a fronte di sfide costanti, sviluppare le abilità dei dipendenti è funzionale anche a motivare e trattenere i talenti. Per il gruppo è importante costruire una cultura basata sulla responsabilità dei singoli individui e sul lavoro di gruppo. Il fine dell'investimento in formazione è sì mettere a disposizione dei dipendenti gli strumenti giusti, ma anche consentire loro di ottenere delle migliori relazioni nella loro vita professionale e personale. Nel 2015, UOL Group Limited ha rafforzato le procedure per l'identificazione e la profilatura dei talenti all'interno dell'azienda. I leader esistenti e potenziali del gruppo sono stati sottoposti a un "talent assessment exercise" al fine di avere una più profonda conoscenza del loro talento e del loro potenziale di sviluppo.

---

<sup>15</sup> [http://www.pphg.com/pdf/PAN0066\\_PanPacific\\_Brochure.pdf](http://www.pphg.com/pdf/PAN0066_PanPacific_Brochure.pdf)

<sup>16</sup> [http://www.pphg.com/pdf/PAN0066\\_ParkRoyal\\_Brochure.pdf](http://www.pphg.com/pdf/PAN0066_ParkRoyal_Brochure.pdf)

<sup>17</sup> <https://www.uol.com.sg/sustainability/people>

A conferma di come il gruppo si sia fortemente focalizzato nella formazione del proprio personale aziendale, tra il 2014 e il 2015 la media delle ore di formazione complessive è aumentata del 95%. Tale crescita considerevole è stata spinta soprattutto dagli ingenti investimenti in programmi formativi per i dipendenti che lavorano nel business alberghiero (si veda la Tabella 1).

<i>AVERAGE TRAINING HOUR PER EMPLOYEE</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Group</i>	15.4	16.9	30.5	44.3	86.6
<i>Property development and property investments</i>	26.8	17.2	15.5	27.8	23.8
<i>Hotel operations</i>	13.7	16.9	31.9	45.7	92.1

*Tabella 1; fonte: riproduzione tabella in UOL Sustainability Report 2015.*

Infatti in soli 5 anni, le ore medie di formazione per il segmento alberghiero sono aumentate di quasi sei volte, facendo un balzo notevole nell'ultimo anno. A dimostrazione del fatto che nel 2015 il rafforzamento dello sviluppo del personale aziendale è stato fissato come una priorità strategica. Il motivo della portata di tale investimento è il seguente: nel business dell'ospitalità una formazione a alto livello per i dipendenti è essenziale per soddisfare continuamente i clienti tramite un servizio di qualità e per raggiungere allo stesso tempo l'eccellenza operativa.

Nel "UOL Sustainability Report 2015" viene anche rimarcata l'importanza che il gruppo conferisce all'ascolto dei dipendenti e alla valorizzazione delle loro opinioni, al fine di migliorare l'ambiente lavorativo e quindi la produttività. In particolare PPHG, con l'aiuto di un consulente esterno, ha compiuto nel 2015 un sondaggio annuale di nome "Our People Voices and Views", rivolto specificatamente ai dipendenti degli hotel. Questo sondaggio ha consentito loro di comunicare al Management i loro punti di vista e i loro bisogni in forma anonima. Il riscontro da parte dei dipendenti è stato molto positivo. Ciò che i dipendenti hanno apprezzato è stato l'impegno a ascoltare e affrontare le problematiche presentate da parte del Management aziendale.

Al fine di attrarre e mantenere il talento aziendale, UOL Group Limited si impegna a fornire un ambiente di lavoro positivo, un sistema di remunerazione adeguato e competitivo, nuove opportunità e un bilanciamento lavoro e vita privata. La Holding pone molta enfasi nel costruire una cultura che nutra una grande considerazione e rispetto nei confronti dei dipendenti affinché questi

possano trovare piacere nel loro lavoro e quindi rimanere e crescere all'interno dell'organizzazione. Ciò si traduce a livello aziendale in una diminuzione del tasso di turnover.

<i>TURNOVER RATE</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Group</i>	42.7%	37.7%	36.8%	38.0%	34.7%
<i>Property development and property investments</i>	19.4%	19.4%	16.1%	14.3%	15.4%
<i>National industry average (Real Estate services)</i>	38.4%	39.6%	36.0%	40.8%	37.2%
<i>Hotel operations</i>	44.7%	39.4%	38.4%	39.8%	36.2%
<i>National industry average (Accommodation &amp; Food Service)</i>	50.4%	51.6%	49.2%	51.6%	48.0%

*Tabella 2; fonte: riproduzione tabella in UOL Sustainability Report 2015.*

Come si evince dalla Tabella 2, il tasso di ricambio del personale del gruppo, in particolare nel segmento hotel operations, è calato dal 2011 al 2015, distaccandosi nell'ultimo anno quasi di 9 punti percentuali rispetto la media nazionale del settore.

Inoltre alla base del sistema di remunerazione di UOL Group Limited vi è un chiaro sistema di valutazione delle performance individuali. Il gruppo adotta un sistema di valutazione per i dipendenti, tramite i quali questi ultimi discutono i target aziendali e i loro obiettivi di sviluppo personale e di carriera. Per ogni livello sono identificate le competenze core e i dipendenti sono valutati in base a tali competenze almeno una volta l'anno. Aldilà dell'annuale valutazione formale, i dirigenti sono spinti a dare feedback al loro staff con una frequenza continua. Il sistema di remunerazione è rivisto regolarmente per assicurare che le proprie offerte lavorative siano importanti e competitive. La remunerazione è tale da premiare sia le performance collettive sia quelle individuali (UOL Sustainability Report, 2015).

### **3.4 Conclusioni**

I contributi offerti dai tre casi aziendali appena analizzati sono molteplici e confermano quanto approfondito nel Capitolo 2. Nel tentativo di sintetizzare e generalizzare tali contributi, saranno descritte le misure che le organizzazioni, operanti nel settore dell'ospitalità, possono mettere in atto in tema di risorse umane.

L'insieme delle misure include:

- collocare il capitale umano al centro della strategia aziendale e considerarlo non solo e non tanto un costo per la società, bensì l'asset di maggior valore su cui far leva per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile. In particolare le capacità relazionali e operative delle risorse umane in prima linea e il servizio da loro erogato diverranno nel tempo un elemento di differenziazione non trascurabile per la strategia competitiva aziendale.
- ricorrere a una rigida procedura di selezione che si concentri principalmente sul saper essere del candidato, e quindi sui suoi atteggiamenti, le sue motivazioni, le sue capacità comunicative, e la sua dedizione al lavoro, piuttosto che sul sapere tecnico del candidato in relazione all'industria dell'ospitalità. Il tutto nella prospettiva di poter formare la conoscenza operativa e di business del dipendente assunto, ma non i suoi comportamenti e il suo modo d'agire. Il motto "hire for attitude and train for skills" riassume quanto appena descritto.
- affidare una maggiore responsabilità e discrezionalità ai dipendenti, specialmente a coloro che sono a stretto contatto con i clienti. Ciò comporta un maggiore coinvolgimento e quindi una maggiore produttività della forza lavoro.
- formare continuamente i dipendenti tramite diversi programmi che coinvolgano sia il capitale umano a ogni livello lavorativo sia quegli individui, come i giovani studenti universitari, che possono potenzialmente divenire dipendenti della società. La formazione risulta fondamentale per facilitare lo sviluppo interno di una classe dirigenziale del futuro altamente competente.
- soddisfare le esigenze degli individui che operano all'interno dell'organizzazione al pari di quelle dei clienti finali. Vi è infatti la convinzione che i dipendenti possano offrire degli standard elevati di servizio solo se il top management dimostri concretamente di aver cura di loro, indipendentemente dalla posizione lavorativa. Questa attenzione produce i suoi migliori effetti nel caso in cui la società riesca a creare un ambiente lavorativo stimolante e soddisfacente che migliori la vita personale e professionale del singolo lavoratore.
- far sì che l'approccio bottom-up domini quello top-down. Ascoltare i dipendenti, anche attraverso sondaggi, risulta cruciale per il miglioramento del servizio e per il superamento di nuove sfide aziendali.
- ricorrere a una forza lavoro diversificata che sia in grado di integrarsi perfettamente con le comunità in cui l'organizzazione opera.
- definire un sistema di retribuzione competitivo legato anche a valutazioni formali annuali.

Queste misure appena descritte possono avere un impatto positivo sulle performance aziendali anche in termini di:

- diminuzione del tasso di turnover. I dipendenti tendono a rimanere in quelle società che offrono un ambiente lavorativo positivo, un'intesa formazione e opportunità professionali. Alla diminuzione del tasso di ricambio del personale segue un maggior ritorno degli investimenti compiuti in risorse umane
- incremento della *brand loyalty*. Se la forza lavoro è stimolata positivamente, in modo diretto o indiretto, da parte della società, sarà in grado di offrire ai clienti un servizio all'altezza della promessa di valore aziendale. Un servizio più che soddisfacente lascia al consumatore esperienze e sensazioni tali, da spingerlo a ripetere l'acquisto e ad avere fiducia nel brand e nelle sue offerte.
- diminuzione dei costi in pubblicità. Quando la fiducia del consumatore nei confronti della marca e dei suoi servizi si consolida nel tempo, aumenta di conseguenza anche il WOM (Word Of Mouth) positivo eseguito dai clienti stessi. Ciò genererà, a parità di altre condizioni, un decremento dei costi pubblicitari per la società in questione.
- employer branding. Un'organizzazione rinomata positivamente per le molteplici opportunità che offre ai propri dipendenti, è in grado di attrarre attorno a sé un numero maggiore di potenziali lavoratori e di talenti. Per questo la società deve gestire anche la sua marca da datore di lavoro, se intende influenzare le ambizioni ultime della domanda lavorativa (vedere capitolo 4.2).

Nelle Tabelle 3 e 4 viene riportato in maniera schematica quanto appena descritto, in termini di input e di output.

L'analisi compiuta relativamente alla gestione delle risorse umane nell'industria dell'ospitalità, la descrizione dei tre casi aziendali e la definizione degli effetti positivi delle misure a favore del capitale umano sulle performance dell'azienda, possono incoraggiare le organizzazioni che operano nel settore dell'hospitality a riconsiderare definitivamente il ruolo della risorsa umana nella strategia di business complessiva.

Tabella 3

INPUT
Risorsa umana come asset al centro della strategia aziendale.
Rigida procedura di selezione focalizzata sul sapere essere.
Maggiore responsabilità e discrezionalità ai dipendenti.
Formazione continua dei dipendenti attuali e potenziali
Soddisfare le esigenze dei dipendenti al pari di quelle dei clienti finali
Approccio bottom-up che domini quello top-down
Forza lavoro diversificata in grado di integrarsi con la comunità
Sistema di retribuzione competitivo

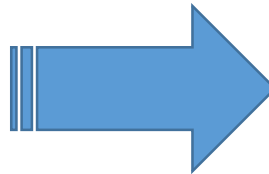


Tabella 4

OUTPUT
Diminuzione del tasso di turnover
Incremento della brand loyalty
Diminuzione dei costi in pubblicità
Employer branding

## 4 Nuove sfide: come affrontarle

In questo capitolo saranno trattate le sfide più recenti, in tema di gestione delle risorse umane, che gli operatori dell'industria dell'ospitalità si ritrovano a affrontare e gli strumenti utili per affrontarle e in caso vincerle. La seguente analisi interesserà le imprese di ogni dimensione ma in particolar modo quelle grandi e operanti in un contesto internazionale. Le imprese infatti devono:

- gestire una forza lavoro diversa, non solo a livello culturale, e in termini nazionali e internazionali;
- sviluppare il proprio brand non solo nella prospettiva del cliente ma anche in quella dei dipendenti attuali e potenziali;
- disporre di un impianto tecnologico al passo coi tempi e gestire l'equilibrio tra *high tech* e *high touch*;
- saper competere anche con coloro che operano nella cosiddetta *Sharing Economy*.

### 4.1 HRM in un contesto internazionale

La globalizzazione dell'industria dell'ospitalità e lo sviluppo di gruppi che operano a livello mondiale, come le catene di alberghi o di fast food, presentano vere e proprie sfide che testano la qualità e l'efficacia della gestione delle risorse umane in un contesto internazionale. In primo luogo vi è la sfida di gestire un elevato numero di dipendenti, di assumere dipendenti locali e di far integrare questi ultimi con i cosiddetti "expatriates workers" (coloro che lavorano in un Paese di cui non hanno cittadinanza). In secondo luogo devono essere considerati le tematiche culturali e le regolamentazioni nazionali. Le aziende inoltre devono essere consapevoli del salario e dei benefici attesi da una forza lavoro mobile e internazionale e devono pianificare laddove sia necessario una formazione del personale che si occupi della cultura e della lingua, degli aspetti di tassazione e legali del Paese ospitante (Boella, Goss-Turner, 2013).

Molte tra le più grandi aziende che operano nel settore, sono dei player che operano su scala internazionale. La maggior parte di esse, in ogni Paese in cui operano, hanno una significativa quota di clienti stranieri. Così molti dei manager e dello staff in certi settori dell'industria possono avere delle nazionalità straniere. In particolare nel Regno Unito circa il 35% e il 20% rispettivamente del personale dei ristoranti e degli hotel, sono "migrant workers" (People 1st, 2011).

Tra i fattori che i manager dell'hospitality incontrano nello gestire risorse umane in un contesto internazionale, risulta rilevante quello relativo alle differenze culturali. Infatti una profonda

comprensione delle differenze culturali presenti nella forza lavoro può generare o consolidare quel vantaggio competitivo che molte aziende intendono ottenere o mantenere.

Geert Hofstede (1989), autorità nel campo del management interculturale, afferma che la sensibilità culturale è uno tra gli aspetti più delicati presente nella competizione dei mercati mondiali e le imprese che sanno sfruttarla meglio, hanno un netto vantaggio sui propri competitor. La sensibilità culturale non si limita alla capacità di parlare una o più lingue straniere, e quindi di comunicare correttamente in via scritta e orale con lo staff e con i clienti attuali e potenziali. Essa rappresenta l'abilità di anticipare, riconoscere e rispondere alle differenze culturali e l'abilità di incontrare le generali aspettative relative a una determinata cultura. Oltre alla lingua ci sono molte altre differenze presenti tra culture come quelle riferite ai valori, ai comportamenti, alla comunicazione, agli spazi personali, alla tecnologia, alle abitudini di abbigliamento, alla religione ecc. (Boella, Goss-Turner, 2013).

IL GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) project è un programma di ricerca che esamina le interrelazioni presenti tra la cultura di una società e la sua efficacia, e la leadership organizzativa. Questo progetto ha elaborato nove dimensioni culturali rispetto alle quali le varie culture si differenziano tra di loro<sup>18</sup>:

- Performance Orientation: misura in cui l'organizzazione incoraggia e premia i membri di un gruppo per performance migliorate o svolte in maniera eccellente;
- Assertiveness: grado in cui gli individui sono risoluti, polemici, e aggressivi nelle loro relazioni con gli altri;
- Future Orientation: misura in cui gli individui si dedicano a attività orientate al futuro quali la pianificazione, l'investimento nel futuro e il rimando delle gratificazioni;
- Human Orientation: grado in cui l'organizzazione incoraggia e premia gli individui a essere onesti, altruisti, generosi, premurosi, e gentili con gli altri;
- Institutional Collectivism: grado in cui le pratiche organizzative e istituzionali incoraggiano e premiano le azioni e le distribuzioni delle risorse collettive;
- In-Group Collectivism: grado in cui gli individui esprimono orgoglio, fedeltà, e coesione in famiglia e nelle organizzazioni;
- Gender Egalitarianism: grado in cui la collettività minimizza le disuguaglianze di genere;
- Power Distance: misura in cui la comunità accetta e sostiene l'autorità, le differenze di potere e i privilegi da status;

---

<sup>18</sup> [http://globeproject.com/study\\_2004\\_2007#data](http://globeproject.com/study_2004_2007#data)



- **Uncertainty Avoidance:** misura in cui una società, un'organizzazione, o un gruppo fa affidamento sulle norme sociali, sulle regole, e sulle procedure finalizzate all'alleviamento dell'imprevedibilità degli eventi futuri. Maggiore è il desiderio di evitare l'incertezza, più le persone ricercano metodicità, coerenza, procedure strutturate e formali e leggi che tutelino le situazioni quotidiane.

Inoltre il GLOBE project ha elaborato sei dimensioni di leadership che sono sostenute a livello culturale<sup>18</sup>:

- **Charismatic/Value-Based Leadership:** riflette l'abilità di ispirare e di motivare gli altri a ottenere ottimi risultati sulla base di valori chiavi a cui si è strettamente legati. Ciò include sei dimensioni di leadership primarie: visionario, ispiratore, spirito di sacrificio, integrità, risoluto e orientato alle performance.
- **Team-Oriented Leadership:** enfatizza la formazione di un team efficace e la definizione di uno scopo o obiettivo comune per i membri del gruppo. Sono inclusi cinque dimensioni di leadership primarie: collaborativo, orientato al team, team integrator, diplomatico, malevolo (dimensione con punteggio inverso), competente dal punto di vista amministrativo.
- **Participative Leadership:** riflette il grado in cui i manager coinvolgono gli altri nella definizione e nella implementazione delle decisioni. Sono incluse due dimensioni di leadership primarie: non partecipativo e autocratico.
- **Humane-Oriented Leadership:** Sono incluse due dimensioni di leadership primarie: modestia e orientamento umano.
- **Autonomous Leadership:** si riferisce agli attributi di leadership individualistici di indipendenza e di autonomia. È misurata da una singola dimensione di leadership primaria definita come leadership autonoma.
- **Self-Protective Leadership:** si focalizza nell'assicurare la sicurezza degli individui e del gruppo. Sono inclusi cinque dimensioni di leadership primarie etichettate come egocentrico, "status conscious", "conflict inducer", "face saver", "procedural".

Oramai il campo della gestione delle risorse umane in un contesto internazionale sta cambiando significativamente e rapidamente. Per questo motivo vi è il bisogno di analizzare al meglio gli sviluppi che tale funzione aziendale sta attraversando. In materia, notevoli sono i contributi del "Model of Global HR", modello che descrive come si sviluppa la competenza organizzativa a partire dai fattori organizzativi chiave. La figura 4 spiega lo schema logico alla base di questo modello.

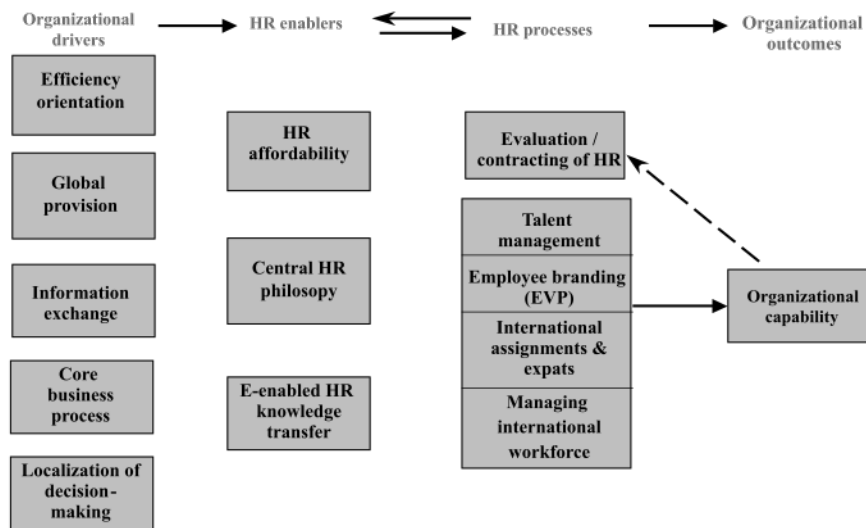


Figura 4: Model of global HR, fonte: Brewster, Sparrow & Harris, 2005

Come si evince dalla figura, i fattori organizzativi chiave che hanno creato nuove pressioni agli specialisti di gestione delle risorse umane e che sono stati presi in considerazione dal modello, sono cinque (Brewster, Sparrow & Harris, 2005):

- Efficiency orientation: fattore che include due elementi principali: alta esternalizzazione dei processi di business e alta centralizzazione;
- Global provision: fattore che fa riferimento principalmente all'estensione della presenza sul mercato a livello globale;
- Information exchange and organizational learning: fattore che comprende il trasferimento della conoscenza, la gestione della conoscenza e le partnership straniere strategiche;
- Core business process convergence, cioè la convergenza dei processi chiave di business;
- Localization of decision-making: fattore che consiste nella costituzione di unità decisionali a livello locale.

Questi fattori sono messi in atto dai così definiti "HR enabler" che sono (Brewster, Sparrow & Harris, 2005):

- HR affordability, che fa riferimento alla necessità di un'organizzazione di implementare le strategie di business globali nella massima efficienza, quindi minimizzando i costi. La metodologia più adatta a soddisfare tale necessità può essere rappresentata dalla computerizzazione o esternalizzazione delle attività commerciali.
- Central HR philosophy, che comprende due elementi: la centralizzazione delle decisioni a livello di risorse umane e la convergenza delle pratiche HR verso quelle dell'industria.

- E-enabled HR and Knowledge transfer, fattore che consiste in tre elementi chiave: lo sfruttamento delle conoscenze digitali delle risorse umane; la ricerca del trasferimento e della gestione della conoscenza; sviluppo delle funzione HR in termini globali.

Infine saranno solo i processi relativi alle risorse umane a implementare i fattori organizzativi e a condurre alla competenza organizzativa. L'analisi condotta dal Model of Global HR mostra come il valore aggiunto della funzione delle risorse umane in una organizzazione internazionale risieda nella abilità di quest'ultima di gestire il delicato equilibrio tra i sistemi di coordinamento generali e la sensibilità rivolta ai bisogni locali, anche in termini di differenze culturali. La gestione di questo equilibrio si dovrebbe allineare sia con le esigenze di business sia con la filosofia del top management (Brewster, Sparrow & Harris, 2005).

In conclusione, gli strumenti utili per affrontare la sfida rappresentata dalla gestione delle risorse umane in un contesto internazionale sono fondamentalmente due: lo sviluppo di una sensibilità culturale tra il top management e tra i manager HR; corretta gestione dell'equilibrio tra l'attività di coordinamento centrale delle risorse umane e le pratiche HR locali.

### Diversity Management

Le imprese che operano nell'industria dell'ospitalità spesso si ritrovano a gestire una forza lavoro costituiti da elementi diversi tra loro. Questo può accadere in maniera marcata se l'azienda opera a livello internazionale ma anche se essa svolge la propria attività solo nel territorio nazionale. L'industria dell'ospitalità e del turismo dà lavoro a molti individui che fanno parte di gruppi di minoranza caratterizzati per la razza, l'etnia, per orientamento religioso, politico e sessuale, sesso, abilità/disabilità e nazionalità. Nel 2011, Forbes ha dichiarato che la diversità è la chiave per la crescita del business. Una ricerca conferma tale dichiarazione mostrando quali benefici può portare la presenza di diversità sul posto di lavoro all'azienda. Tra questi vi sono: un più basso turnover dello staff, tassi di soddisfazione dei clienti più alti, maggiore facilità di accesso a una più larga e diversa base clienti e un afflusso di idee uniche e diverse (Spiers, 2008). Così, sebbene sembri essere una tematica non importante a livello di business, la diversità del personale aziendale e la sua gestione soprattutto in un contesto internazionale può risultare di estrema rilevanza strategica.

## **4.2 Employer Branding**

In un'industria fortemente competitiva come quella dell'ospitalità, lo sviluppo del brand risulta cruciale per attrarre e mantenere non solo i clienti ma anche i dipendenti attuali e potenziali

d'azienda. L'Employer Branding sta raccogliendo interesse sia nel campo della gestione delle risorse umane sia in quello del marketing, da un punto di vista accademico e professionale. In effetti, le organizzazioni dovrebbero orientare le proprie attività di marketing al fine di gestire le proprie relazioni con i clienti ma anche quelle con la forza lavoro interna. Il concetto di Employer Branding può essere visto come un naturale sviluppo delle più contemporanee politiche e pratiche di gestione delle risorse umane (Boella, Goss-Turner, 2013). Come si è analizzato nel capitolo 2, la moderna interpretazione e implementazione delle attività di gestione delle risorse umane si basa su diversi fattori chiave come una cultura aziendale forte e elevati livelli di coinvolgimento e di performance. Fattori non centrali nella precedente visione di gestione del personale aziendale e delle persone in generale. Se i nuovi leader dell'industria dei servizi credono effettivamente nella nuova prospettiva di HRM, riconoscono la sua importanza strategica, il suo ruolo nell'assicurare performance dei dipendenti elevate, il bisogno di un coinvolgimento totale dei lavoratori e il supporto dato dalla coerenza tra i valori e la cultura aziendale. L'impresa può attrarre quei dipendenti che condividono i suoi medesimi valori e che provano fedeltà e coinvolgimento nell'ambiente lavorativo nello stesso modo in cui attrae i clienti che si identificano negli standard e nei valori promessi dal brand e dalla offerta aziendale. Ciò conduce a una gestione integrata del rapporto tra azienda-cliente e azienda-dipendente che può generare un circolo virtuoso principalmente in termini di attrazione del personale più confacente alla cultura aziendale, di erogazione di servizi di qualità e di consolidamento e rafforzamento della base clienti e del brand.

Lo sviluppo del concetto di Employer Branding ha origine alla fine del ventesimo secolo, quando si è unito il bisogno di attrarre dipendenti alla gestione del brand orientata al consumatore, al fine di rafforzare potenzialmente la relazione tra personale e clienti, che insieme possono essere descritti come una "occupational community" (Sandiford, Seymour, 2007). Risulta rilevante sottolineare la coerenza presente tra il concetto di employer branding e tutto ciò che è ritenuto rilevante nella gestione delle risorse umane contemporanea in termini di strategia, performance, coinvolgimento, cultura e importanza della stabilità della forza lavoro.

In un articolo accademico esposto nel 2010 alla conferenza di EuroChrie (tra le organizzazioni leader in Europa che supportano l'educazione e la formazione nell'industria del turismo<sup>19</sup>), Gehrels e Looij hanno definito l'employer branding come una strategia che un'impresa potrebbe utilizzare per differenziare il proprio employer brand rispetto a quello degli altri competitor, con l'obiettivo di assicurare all'organizzazione candidati qualificati e di mantenere il talento all'interno

---

<sup>19</sup> <http://www.eurochrie.org/about-us/>

dell'organizzazione. Il principale ruolo dell'employer brand è fornire al management la possibilità di semplificare e di focalizzarsi sulle priorità, di aumentare la produttività e migliorare le attività di assunzione, mantenimento e coinvolgimento della forza lavoro (Barrow and Moley, 2005). Ciò si collega agli ostacoli che l'industria dell'ospitalità presenta (es. alti tassi di turnover) e al bisogno di mantenere i dipendenti più talentuosi e produttivi. Così il concetto di gestione dei talenti trattato nel capitolo 2.2.3 è strettamente connesso con quello di employer branding, essendo due elementi che insieme favoriscono l'attrazione e il mantenimento dei migliori dipendenti in un ambiente molto competitivo. Per destare interesse a un numero elevato di dipendenti potenziali, l'impresa dovrebbe ben comunicare i benefici di lungo termine della propria offerta lavorativa come: opportunità di formazione e sviluppo personale e professionale; un clima e una cultura aziendale che incoraggia e promuove la carriera del lavoratore.

Il Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007) ha pubblicato degli articoli accademici che supportano l'adozione dell'employer branding, delineando i motivi per cui le imprese dovrebbero trattare seriamente questa attività. Tra le principali ragioni, il CIPD enfatizza le seguenti:

- poter essere la prima scelta di quegli individui che veramente si vuole attrarre;
- essere in grado di attrarre i dipendenti più adatti a livello locale e internazionale è vitale per il successo dell'organizzazione;
- poter guadagnare maggiori possibilità di mantenimento del personale aziendale;
- poter costruire una buona e autentica reputazione aziendale;

Le organizzazioni però devono fare sì che la promessa di valore destinata al potenziale dipendente abbia un riscontro reale nella loro futura vita lavorativa. In sintesi, l'azienda può manifestare la propria coerenza con il valore precedentemente promesso attraverso le seguenti attività (Boella, Goss-Turner, 2013):

- gestione ottimale dei canali di informazione e dei punti di contatto;
- programmi di introduzione e di orientamento nella azienda;
- metodi di sviluppo e di formazione per i dipendenti a ogni livello;
- promozioni di eventi che consentono l'interazione con l'organizzazione;
- strategie di compensazione e di offerta di benefici;
- sistemi di gestione delle performance.

Questo completo approccio non dovrebbe essere considerato una prerogativa per le sole organizzazioni multinazionali. L'attività di employer branding può essere effettuata anche da

operatori di ridotte dimensioni e può essere determinante nella creazione di una reputazione positiva, anche se locale.

Indipendentemente dalle dimensioni dell'impresa, lo sforzo e le spese strettamente connessi con l'attività di employer branding devono essere visti come un investimento, e non nella mera ottica di costo. E allora risulterà utile implementare delle metriche e dei sistemi di misurazione solidi al fine di valutare, in termini di rendimento, questo particolare investimento orientato al rafforzamento delle risorse umane (Boella, Goss-Turner, 2013).

Quella dell'employer branding è una sfida che se superata può consentire di gestire al meglio l'elevata competizione che caratterizza l'industria dell'ospitalità. Di seguito viene riportata una testimonianza di un leader di settore che supporta fortemente l'adozione dei principi di employer branding (Gehrels, Looij, 2010): "Mentre la domanda in questo mercato sta aumentando, il calo della disponibilità di individui qualificati rende più difficile per l'industria dell'ospitalità, attrarre e mantenere il talento, condizione necessaria per assicurare una crescita e dei profitti sostenibili. Gli hotel leader hanno una cosa in comune: hanno un personale e erogano un servizio eccezionale; non si può avere l'uno senza l'altro. Approfondite e vedrete che ciò non accade per caso. L'erogazione finale del servizio è supportata da sistemi di formazione, di gestione delle performance, di reclutamento e di ricompensa/riconoscimento, pianificati."

Sia se essi siano locali o internazionali, gli operatori del settore dovrebbero così porre particolare attenzione sull'employer branding, concetto molto recente e in via di sviluppo.

#### **4.3 La tecnologia e la sua integrazione con la risorsa umana**

L'analisi dell'impatto della tecnologia e della sua integrazione con la risorsa umana può essere compiuta ponendo l'attenzione sul segmento alberghiero. Segmento in cui la tecnologia sta avendo un'influenza sempre più rilevante. Nonostante ciò, le considerazioni che saranno effettuate di seguito potranno essere estese all'industria dell'ospitalità tutta.

Per questa analisi sarà utilizzata come fonte principale un report di Accenture del 2012 intitolato "Getting Personal with Digital".

Le imprese alberghiere, come viene espresso dal report, si devono preparare a operare in un mercato caratterizzato da una crescente standardizzazione delle offerte, una maggiore competizione e da cambiamenti economici, geografici e demografici. Allo stesso tempo, molte aziende si rendono conto di come il mondo si stia innovando a un ritmo mai osservato prima, grazie alle nuove tecnologie. Così vi è l'esigenza che gli albergatori rielaborino la propria strategia in

materia tecnologica sfruttando i vantaggi che la tecnologia stessa può apportare al business. Sono necessarie delle nuove strategie e iniziative non solo per mantenere il passo di questa evoluzione tecnologica, ma soprattutto per rimanere competitivi, per differenziarsi e per soddisfare le attuali esigenze dei clienti. Esigenze più complesse di una domanda che guida sempre più il mercato. Con queste premesse, gli albergatori dovranno sviluppare capacità analitiche, seguire i progressi registrati in termini di mobilità tecnologica e ottimizzare i punti di contatto esistenti al fine di applicare la tecnologia in maniera strategica e di creare per il cliente una esperienza differenziata. La flessibilità delle nuove tecnologie dà la possibilità di ripensare al modo in cui sfruttare l'Information Technology per facilitare l'innovazione e per fornire nuove offerte che soddisfino i bisogni dei clienti.

La tecnologia avrà sempre più importanza nel creare esperienze su misura e personalizzate. Essa rappresenta la chiave per la gestione dell'esperienza del cliente a ogni fase: dal momento della pianificazione del viaggio a quello del check-in, del pernottamento e perfino oltre alla fase del check-out. Infatti uno dei maggiori trend nell'industria è quello di passare dalla gestione delle camere allo sviluppo totale dell'esperienza del cliente. La tecnologia sarà inoltre cruciale per gestire al meglio le attività operative, massimizzare le performance complessive, migliorare le vendite e gli approcci di marketing e aumentare l'efficienza attraverso la riduzione dei costi.

Nello sviluppo delle strategie di business e di supporto IT, l'industria alberghiera dovrebbe interessarsi essenzialmente a sviluppare dati analitici, a inseguire la mobilità dei consumatori e a ottimizzare i canali digitali (Accenture, 2012).

### *Sviluppare dati analitici*

Nella decade passata, la capacità di gestire e di utilizzare i dati quantitativi al fine di definire le decisioni e i loro esiti è diventata una risorsa chiave di vantaggio competitivo. Grazie a un'IT praticamente ovunque, le imprese di ogni dimensione possono sfruttare i dati in una maniera tale da approfondire maggiormente i comportamenti dei consumatori, lo sviluppo delle proprie offerte, la catena di distribuzione, la gestione dei talenti e altre aree di business.

Costruire capacità analitiche avanzate non è semplice, ma in questo momento vi è il bisogno di evitare iniziative isolate e di creare le fondamenta per una tecnologia flessibile che consente di compiere decisioni più consapevoli e di spiegare le performance aziendali. In sintesi una corretta gestione dei dati analitici genera conoscenza, la conoscenza conduce a una migliore comprensione dei consumatori e del mercato, che a sua volta genera: offerte più innovative; una migliore attività

di targeting; un migliore sistema di prezzi; e una maggiore crescita sia in termini di ricavi sia di profitti.

Nella decade passata, le imprese alberghiere hanno investito in soluzioni tecnologiche per le attività di reporting e di business intelligence per aumentare la capacità decisionale. Più recentemente, alcune imprese hanno elaborato iniziative strategiche per virare verso un utilizzo dei dati integrato a livello aziendale. Ma solo poche di queste hanno sviluppato capacità in grado di gestire una vasta quantità di informazioni disponibili (Accenture, 2012).

Secondo il report di Accenture, gli albergatori possono semplificare il loro approccio nei confronti della gestione dei dati analitici focalizzandosi su tre aree chiave:

- esaminare i fattori decisionali che attraggono uno specifico cliente a acquistare un servizio al fine di sviluppare le offerte rivolte a segmenti target;
- far leva sui comportamenti di acquisto e sulle preferenze passati per presentare offerte interessanti una volta che il cliente raggiunge la struttura ricettiva;
- catturare e valutare i dati relativi alla struttura alberghiera per identificare aree di miglioramento operativo;

Ogni albergatore può avere differenti obiettivi nelle modalità in cui fa leva sui dati esistenti, sui nuovi da ottenere, sul loro utilizzo combinato al fine di migliorare i risultati aziendali. Ma per la maggior parte degli operatori dell'industria i dati restano un asset sottoutilizzato e sottostimato. Il vero potenziale della gestione dei dati risiede nella sua capacità di andare oltre l'analisi dei tradizionali programmi fedeltà e di approfondire la conoscenza del cliente per sviluppare una comprensione più dettagliata del comportamento del segmento, delle sue esigenze e delle sue aspettative; nella capacità di identificare i segmenti profittevoli e le loro preferenze di acquisto e di individuare le opportunità di attrarre nuovi clienti (Accenture, 2012).

Secondo l'analisi compiuta da Accenture gli albergatori di successo porteranno in avanti la gestione quantitativa dei dati, utilizzando la conoscenza del cliente per personalizzare in maniera dinamica i punti di contatto lungo i canali, come quelli digitali e mobili, e per consentire ai nuovi prodotti/servizi di fornire al cliente delle esperienze differenziate. Una gestione analitica dei dati avanzata richiede non solo di saper comprendere tutti i dati aziendali, ma di saper far leva sui dati raccolti estrapolando quelle informazioni che possono rivelarsi utili in termini strategici.

Per concludere, il report vede la gestione analitica dei dati non solo come un'attività che genera un ROI, ma come un fenomeno che cambierà dalle fondamenta le modalità in cui saranno condotte le strategie di business e le modalità in cui saranno prese le decisioni.



### Inseguire la mobilità dei consumatori

I consumatori di oggi si rivelano individui molto mobili e sempre connessi tra di loro e con altri soggetti. Affinché tali consumatori possano essere veramente coinvolti e acquisiti, gli albergatori hanno il bisogno di adottare la tecnologia che loro usano. La tecnologia mobile pervade ogni cosa che facciamo e il modo in cui gli individui la utilizzano sta cambiando drammaticamente. Si osserva come i consumatori guidino verso il cambiamento in una maniera maggiore rispetto a quanto fanno gli albergatori. Così oggi la tecnologia mobile svolge un ruolo cruciale nella maniera in cui le persone interagiscono e effettuano gli acquisti. Per cercare e per trovare ciò che vogliono, gli attuali consumatori sono meglio informati, super connessi completamente coinvolti attraverso tutti i canali, quali lo smartphone, il personal computer, il tablet, i negozi, i social network e così via. Questo trend continuerà nel momento in cui la tecnologia diventa più sofisticata. I consumatori si aspettano di utilizzare i dispositivi mobili per interagire con le offerte attraverso nuove modalità. Le aziende al contempo sono alla ricerca di nuove soluzioni in materia per migliorare la loro produttività. Gli albergatori avranno il bisogno di rivolgersi alla tecnologia mobile in maniera olistica al fine di definire i modi in cui integrare efficacemente le richieste sia dei clienti sia dei dipendenti nella struttura organizzativa e lungo tutto il ciclo di vita del cliente (Accenture, 2012).

Secondo l'analisi effettuata da Accenture, sono quattro le principali sfide che gli albergatori devono affrontare in relazione alla tecnologia mobile:

- Applicazioni mobili per il cliente. L'industria ha ora bisogno di determinare i migliori contenuti da poter offrire ai clienti attraverso le applicazioni mobili e di analizzare l'operato e i risultati ottenuti dai principali competitor.
- Strategia e amministrazione basate su un'architettura tecnologica mobile. L'architettura tecnologica mobile risulta utile in quanto migliora la standardizzazione delle piattaforme e degli strumenti tecnologici, la solidità e il riutilizzo dei servizi aziendali e la loro sicurezza.
- Offerte promozionali e di fedeltà mobili. La tecnologia mobile è diventato il nuovo mezzo per raggiungere il cliente a ogni punto della loro permanenza in hotel. Gli albergatori vogliono analizzare come differenziare le loro offerte promozionali e di fedeltà rispetto a quelle dei competitor e come andare meglio incontro al cliente durante la sua permanenza.
- Testare la tecnologia mobile. La fase di test della tecnologia mobile si sta facendo più complessa dato che coinvolge un elevato numero di piattaforme, reti e dispositivi.

Per proseguire in una chiara direzione, gli albergatori devono elaborare una strategia sulla tecnologia mobile che si spinga oltre. Lo sviluppo strategico dovrebbe interessare l'insieme delle funzioni aziendali e successivamente focalizzarsi lungo tre linee principali relative alla tecnologia

mobile: dove adottarla per mantenere la propria posizione competitiva nell'industria; come applicarla per ottenere un vantaggio competitivo; come far leva su di essa per implementare nuovi modelli di business.

Una chiara strategia sulla tecnologia mobile può aiutare gli albergatori a ottenere benefici in termini di produttività minimizzando gli ostacoli che si possono incontrare nella fase di implementazione. In conclusione gli albergatori che sono in grado di innovare e offrire esperienze differenziate attraverso la tecnologia mobile saranno maggiormente capaci di fidelizzare i clienti, sorpassando i competitor.

### Ottimizzare i canali digitali

Le forze di mercato che agiscono sul consumatore stanno generando nuove aspettative su come i clienti interagiscono con la struttura ricettiva data la lunga serie di canali digitali e di punti di interazione diretti e personali che sono disponibili. Internet rimane il canale primario attraverso cui i clienti prenotano agli hotel. Nonostante ciò, anche gli altri canali stanno acquisendo maggiore importanza. Dato che i consumatori sono in grado cambiare facilmente il canale digitale che intendono utilizzare, gli albergatori devono gestire in maniera approfondita l'esperienza del consumatore lungo tutti i canali al fine di massimizzare il valore offerto.

L'industria alberghiera, per porre al centro della propria strategia di business il cliente, dovrebbe trattare l'attività di marketing come un metodo/filosofia di gestione e non come semplice funzione aziendale; dovrebbe dare rilevanza strategica all'analisi delle preferenze e dei comportamenti dei consumatori. In altre parole il marketing dovrebbe abbracciare e guidare in maniera completa il ciclo di vita dell'esperienza del cliente (Accenture, 2012). Secondo il report di Accenture l'applicazione di questo approccio si basa su diversi pilastri:

- ripensare al modello operativo: per dare maggiore importanza strategica al consumatore, gli albergatori hanno bisogno di smantellare la tradizionale funzione marketing e ridefinire i modelli operativi per creare un'organizzazione olistica, incentrata sul cliente e che abbraccia il digitale.
- connettere i canali: l'elemento differenziante non è tanto essere presenti in maniera forte su ogni canale che mette l'azienda a contatto diretto o indiretto con il cliente, ma essere in grado di creare una chiara integrazione tra i canali stessi. Questa attività di integrazione può risultare ancora difficile nell'industria in quanto molti operatori non sono ancora preparati a agire ponendo veramente al centro il consumatore.

- decifrare i cosiddetti big data. Al fine di conoscere in maniera attiva e continua la propria domanda, gli albergatori dovrebbero investire in modelli di segmentazioni che analizzano in tempo reale come cambiano le intenzioni dei consumatori e quali sono i fattori che guidano il processo decisionale del cliente a ogni fase del viaggio. La creazione di un blueprint sui dati relativi al cliente (schema che comunica come vengono generati i dati riferiti al cliente) è un buon punto di partenza. La raccolta e la gestione continua dei dati richiede un'integrazione tra le numerose fonte dati.
- connettere i dati frammentati: una delle sfide più grandi risiede nella connessione di dati frammentati in quanto provenienti da unità funzionali indipendenti e da una serie di fornitori di servizi disconnessi che non hanno interesse nel consentire l'integrazione dei dati. Più un'organizzazione può diventare centralizzata in termini di gestione dei dati, più coloro che hanno potere decisionale hanno la possibilità di sintetizzare e agire sui dati frammentati. Inoltre gli albergatori devono impegnarsi a servirsi degli strumenti a disposizione, dai sistemi CRM (Customer Relationship Management) a quelli di gestione dei contenuti, per facilitare la gestione di un complesso groviglio di dati.

Tra i canali digitali, i social media stanno acquisendo un ruolo sempre più determinante. Infatti gli individui postano frequentemente sui siti social i propri giudizi verso un'impresa e la loro offerta, e la fiducia nei giudizi sta complessivamente crescendo. Inoltre, il complimentarsi o il lamentarsi del cliente sulle pagine social dell'impresa è sempre più visto come un canale di servizio, in cui il cliente si aspetta una risposta. La figura 5 mostra come McDonald's Italia sulla propria pagina Facebook risponda direttamente alla maggior parte degli utenti che commentano i post relativi alle proprie offerte, creando un rapporto diretto che rafforza l'immagine del brand e che avvicina enormemente l'impresa ai clienti attuali e potenziali.



Figura 5: Pagina fb Mcdonald Italia, screen commenti, data post 30/05/2017

I social media stanno velocemente diventando un canale cruciale che può essere utilizzato come uno strumento di marketing, per valutare le esperienze dei clienti, per scoprire ciò che i consumatori dicono pubblicamente circa la struttura ricettiva e su cui far leva per influenzare il comportamento dei consumatori. Per raggiungere il massimo potenziale, gli albergatori devono portare il canale dei social media nell'organizzazione, gestendolo assieme ai canali più tradizionali. La vera sfida per le imprese alberghiere sta nella determinazione delle modalità tramite cui monitorare e utilizzare i social media in una maniera strutturata e efficace.

Così per massimizzare il valore e essere rilevanti sui canali digitali al giorno d'oggi, l'industria alberghiera deve servirsi di un approccio ben definito finalizzato alla ridefinizione della funzione di marketing, al raggiungimento e al coinvolgimento dei consumatori durante il viaggio. Le aspettative degli individui relative alla possibilità di interagire attraverso numerosi punti di contatto che fanno riferimento a diversi canali, possono solamente aumentare. Di conseguenza, le strategie devono interessare quelle capacità e tecnologie necessarie al tracciamento e al miglioramento dell'esperienza del cliente lungo i diversi canali. In aggiunta, vi è il bisogno di fare leva su tutte le vendite dirette e indirette, i canali di marketing e di servizio in maniera efficace e coordinata, ponendo al centro il cliente.

A conclusione di questa trattazione sul ruolo della tecnologia nell'industria alberghiera e per estensione nell'industria dell'ospitalità, occorre effettuare una precisazione. La tecnologia non sostituirà i personali contatti umani tra dipendente e cliente. Piuttosto la tecnologia serve e servirà come strumento per migliorare strategicamente i processi guidati dalle risorse umane, equipaggiando i singoli dipendenti dei mezzi tecnologici necessari al potenziamento dei processi che erogano il servizio e creano esperienze personalizzate. E questo incide molto nel settore del turismo in generale che dipende fortemente dalla creazione di esperienze personali positive per il cliente utili a ridurre l'intercambiabilità delle offerte turistiche e a aumentare il vantaggio competitivo tramite l'erogazione di un servizio, il cui valore viene maggiormente percepito dal cliente (Neuhofner, Buhalis & Ladkin, 2015).

L'investimento in high tech deve facilitare la personalizzazione, non la standardizzazione del servizio erogato dal personale a stretto contatto con il cliente. Infatti le imprese devono evitare di spingere troppo sulla tecnologia per aumentare la produttività, perché c'è il rischio che diminuisca la qualità percepita e si diffonda una percezione standardizzata e spersonalizzazione dell'offerta (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

Così l'investimento in high tech (in contatti col cliente tramite un alto contenuto tecnologico) non deve sostituire ma deve essere complementare a quello in high touch (in contatti col cliente caratterizzati da un forte interazione umana). Quest'ultimo in particolare è un elemento indispensabile soprattutto per una crescita sostenibile dei ricavi. Infatti senza capaci professionisti alla reception, nelle vendite e nella gestione dei ricavi, la possibilità di generare ricavi aggiuntivi è limitata<sup>20</sup>. La sfida finale e più complicata risiede quindi nell'integrare in maniera equilibrata la tecnologia e la risorsa umana al fine di rispondere pienamente e positivamente alle sempre più complesse e esigenti necessità dei consumatori. Necessità che richiedono sia di poter usufruire della tecnologia mobile e di diversi canali digitali nel rapporto con l'impresa e con il servizio/prodotto acquistato, sia di entrare in contatto fisico e umano con il personale aziendale (fattore che può incidere ancor di più nell'offerta di un'esperienza personalizzata e unica).

#### **4.4 Come competere con la Sharing Economy**

Nel mondo, una nuova ondata di business peer-to-peer sta destabilizzando i modelli di business più tradizionali. Sia che si tratti di prestito di beni o di affitto di stanze/case, i consumatori stanno mostrando un interesse sempre più forte per la cosiddetta Sharing Economy, ovvero economia della condivisione (pwc, 2015).

Alla base della Sharing Economy vi sono una serie di piattaforme software che svolgono il ruolo di intermediario tra acquirenti e venditori privati di un prodotto/servizio, consentendo loro di condividere le proprie risorse. L'avvento di questa nuova forma di economia è stato accelerato dall'impatto travolgente che le nuove tecnologie hanno avuto sulla vita di tutti i giorni. Le imprese che adottano questi nuovi modelli di business non hanno la proprietà del bene oggetto della condivisione, bensì i software e gli algoritmi che aiutano a combinare la potenziale domanda con l'offerta privata. Queste piattaforme software sono vantaggiose per i consumatori in quanto offrono dei prodotti/servizi a un prezzo inferiore rispetto a quelli fissati dai business più tradizionali e regolamentati. Questi ultimi infatti devono sostenere una struttura dei costi più elevata rispetto ai privati (Allen, 2015).

La fiducia, la convenienza e un senso di comunità sono tutti fattori che spingono in avanti l'adozione della sharing economy. Grazie alla volontà dei consumatori di provare le app, vi sono barriere all'entrata relativamente basse per costruire brand e espandersi in termini di operatività. Le lancette

---

<sup>20</sup> [http://hotelexecutive.com/business\\_review/4475/high-touch-high-tech-and-the-upselling-to-increase-hotel-revenues](http://hotelexecutive.com/business_review/4475/high-touch-high-tech-and-the-upselling-to-increase-hotel-revenues)

dell'innovazione si muoveranno a un passo ancora più veloce nel momento in cui i consumatori avranno maggior fiducia nelle relazioni legate a un sentimento sociale e a una comunità di utenti. I casi più eclatanti di sharing economy nell'industria dell'ospitalità sono Airbnb e Eatwith.

Airbnb è un portale sul quale le persone possono pubblicare, scoprire e prenotare alloggi privati in tutto il mondo, sia dal proprio computer che da cellulari o tablet<sup>21</sup>. Eatwith invece offre facilmente la possibilità di accedere alla cucina tradizionale dei cuochi dilettanti locali e di connettersi con persone creative, interessanti e di mentalità aperta<sup>22</sup>. Così sono espresse le proposte di valore nei rispettivi siti web.

L'impatto meno trascurabile però è quello che Airbnb esercita sull'industria alberghiera, considerando anche che nel 2015, solo dopo 7 anni dalla sua fondazione, è stata valutata 25,5 miliardi di dollari<sup>23</sup>. Un valore che si avvicina alle capitalizzazioni di mercato delle prime catene alberghiere al mondo.

Nonostante possa aver messo in crisi i piccoli albergatori locali, Airbnb non ha avuto e non sta avendo un impatto fortemente negativo sulle catene alberghiere e sull'industria alberghiera nel suo complesso. Anzi. Ad esempio l'industria alberghiera statunitense rimane in crescita: secondo un'analisi di STR (società che traccia la domanda e l'offerta anche nell'industria alberghiera), i ricavi complessivi di 5200 hotel e resort distribuiti sul territorio statunitense ha raggiunto il livello record di 199 miliardi di dollari nel 2016; un valore 100 volte maggiore rispetto ai ricavi di Airbnb<sup>24</sup>.

Quindi l'industria alberghiera resiste alla minaccia reale o apparente rappresentata dalla sharing economy. Ciò è confermato da Cristhoper Nassetta, presidente e CEO di Hilton WorldWide, il quale ha espresso la sua opinione a riguardo. In un'intervista alla CNBC del 2016, Nassetta afferma che sarebbe ingenuo negare che Airbnb sia un competitor sotto certi aspetti; tuttavia da una attenta analisi aziendale, hanno osservato come la startup di San Francisco si rivolga a bisogni del consumatore differenti. Per questo l'impatto di Airbnb sull'impresa da lui guidata lo reputa ridotto, data anche la mancanza di prove che attestino un impatto di più ampia portata. Infatti Hilton Worldwide è continuata a crescere negli ultimi anni. Quindi nella prospettiva della nota catena alberghiera, Airbnb non ha "rubato" parte della propria quota di mercato ma ha ampliato semplicemente il mercato e si è impossessato di una fetta consistente. Secondo Nassetta pertanto le due realtà di business saranno in grado di coesistere nel prossimo e nel lontano futuro.

---

<sup>21</sup> <https://www.airbnb.it/about/about-us>

<sup>22</sup> <https://www.eatwith.com/brand/about/>

<sup>23</sup> <https://finance.yahoo.com/news/airbnb-reaches-25-5-billion-143506079.html>

<sup>24</sup> <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/143107/Video-Good-bad-and-whats-next-in-hotel-profitability>

Inoltre il Ceo americano esorta nell'intervista a una maggiore regolamentazione dell'economia della condivisione che possa consentire che tutti i player di ogni industria possano operare al di sotto di un medesimo sistema di regolamentazione.

Sotto una prospettiva completamente diversa, la sharing economy potrebbe offrire inaspettatamente anche nuove opportunità agli albergatori. Secondo Remy Rein, professore alla Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), sono 5 le aree in cui gli operatori possono trovare del valore<sup>25</sup>:

- Opportunità #1: espandere l'insieme delle stanze di hotel disponibili per il cliente a un costo marginale. Gli albergatori potrebbero prendere in locazione per un tempo fisso o variabile alcuni appartamenti di una casa per affittarli al mercato locatario di breve periodo oppure potrebbero prendere una commissione ogni volta che presentano potenziali clienti per coloro che vogliono affittare alcune stanze della propria abitazione.
- Opportunità #2: gestire gli affitti di breve periodo per i proprietari di casa locali. La maggior parte dei siti di affitto, utilizzati da coloro che intendono dare in locazione i propri appartamenti, non offrono né una tecnologia di revenue management, che aggiusterebbe i prezzi in base alla domanda di mercato, né un personale di vendita che potrebbe immettere sul mercato gli appartamenti alle aziende locali. Al contrario gli albergatori sono dotati sia di una capacità tecnologica sia di uno staff necessari alla gestione dei ricavi e delle vendite per gestire questo tipo di servizi.
- Opportunità #3: Offrire ai proprietari di casa servizi professionali. Gli ospiti che affittano le stanze per un breve periodo hanno bisogno di servizi. Di base, hanno bisogno dei servizi di check-in e check-out e si aspettano di trovare l'appartamento affittato pulito. Inoltre c'è il problema del mantenimento. Se sono necessarie delle riparazioni o degli interventi tecnici, gli ospiti si aspettano che questi vengano risolti in maniera veloce e efficiente. Gli albergatori poiché sono molto familiari con questo tipo di problematiche, i servizi che possono offrire potrebbero essere utili per coloro che intendono mettere in affitto degli appartamenti.
- Opportunità #4: espandere la base clienti. Cercare di attrarre con i propri servizi quei consumatori che hanno scelto la convenienza dell'offerta della sharing economy.
- Opportunità #5: Erogare servizi alla comunità locale. Vi è l'opportunità per gli albergatori di fornire servizi ad esempio di concierge alla comunità locale.

In conclusione, si è osservato non solo come la sharing economy non rappresenta una vera e propria minaccia per il settore alberghiero, ma anche come questa nuova forma di economia possa offrire

---

<sup>25</sup> <http://www.ehl.edu/en/research/hospitality-insights/sharing-economy-opportunities-hoteliars>

nuove opportunità a quelle imprese che operano già nell'industria. Nonostante questo, gli albergatori di fatto si ritrovano a competere per certi aspetti con aziende come Airbnb e hanno la necessità di aggiornare e differenziare ulteriormente la propria offerta per consolidare la loro posizione competitiva e rendere il proprio vantaggio competitivo sostenibile. Una prima via a tal fine, potrebbe essere rappresentata dal potenziamento dei programmi fedeltà offerti dalle catene alberghiere con l'obiettivo di fidelizzare maggiormente il cliente e di stimolarlo a viaggiare. Per differenziare l'offerta rispetto a quella di Airbnb l'industria alberghiera potrebbe puntare anche sulle risorse umane. In particolare potrebbero far leva sul personale di prima linea il quale è a stretto contatto con il cliente e eroga concretamente il servizio offerto e promesso. Infatti il lavoro, la disponibilità, l'empatia delle risorse umane a ogni livello ma soprattutto quelle che operano in prima linea, possono risultare elementi differenzianti dell'offerta alberghiera. Questi fattori possono essere determinanti nella scelta del consumatore tra la stanza di hotel e i servizi connessi, e la stanza messa in affitto da un privato su una piattaforma digitale.

#### **4.5 Conclusioni**

In questo capitolo sono state analizzate le nuove sfide che interessano la gestione delle risorse umane e gli strumenti di cui l'impresa operante nell'industria dell'ospitalità si può servire al fine di affrontarle al meglio. Di seguito vengono sintetizzati gli strumenti potenzialmente utili per il superamento di ogni singola sfida trattata:

- strumenti funzionali a una efficace gestione delle risorse umane in un contesto internazionale:
  - a) la profonda conoscenza e consapevolezza delle differenze culturali;
  - b) il raggiungimento di un equilibrio tra sistema di coordinamento centrale delle risorse umane e sensibilità rivolta alle esigenze locali.
- strumenti finalizzati a un'efficace attività di employer branding:
  - a) la comunicazione dei benefici di lungo termine offerti ai lavoratori;
  - b) una cultura e un'atmosfera dell'ambiente lavorativo positiva.
- strumenti utili per sfruttare le nuove tecnologie e per integrarle con le risorse umane:
  - a) l'utilizzo della tecnologia al fine di facilitare la personalizzazione delle esperienze;
  - b) la gestione dei contributi della tecnologia in maniera complementare e non sostitutiva rispetto a quelli apportati dalle risorse umane.



- strumento potenzialmente efficace per competere con la Sharing Economy:
  - a) far leva sulla competenza, disponibilità, empatia della risorsa umana a ogni livello, e nel rendere questi fattori l'elemento maggiormente differenziante del servizio offerto.

La tabella 5 mostra in maniera più schematica quanto appena descritto.

*Tabella 5*

SFIDA	STRUMENTI
HRM in un contesto internazionale	-Profonda conoscenza e consapevolezza delle differenze culturali; -Equilibrio tra sistema di coordinamento centrale delle risorse umane e sensibilità rivolta alle esigenze locali.
Employer branding	-Comunicazione dei benefici di lungo termine offerti ai lavoratori; -Cultura e atmosfera dell'ambiente lavorativo positiva.
Tecnologia e integrazione con la risorsa umana	-Utilizzo della tecnologia al fine di facilitare la personalizzazione delle esperienze; -Gestione dei contributi della tecnologia in maniera complementare e non sostitutiva rispetto a quelli apportati dalle risorse umane.
Competere con la Sharing Economy	-Far leva sulla competenza, disponibilità, empatia della risorsa umana a ogni livello, come elemento differenziante del servizio offerto.

## CONCLUSIONE

Dall'analisi appena compiuta, si evince come un importante investimento nel capitale umano e il posizionamento della risorsa umana al centro della strategia, possano generare nel lungo termine migliori performance aziendali e un vantaggio competitivo sostenibile. L'investimento sul capitale umano, come evidenziato dal capitolo 2, deve interessare la gestione delle performance; la formazione, che comprende quella "on-the-job" e i metodi formativi "off-the-job"; lo sviluppo delle competenze manageriali, necessarie per essere efficaci e efficienti in un ambiente sempre più competitivo e mutevole.

In particolare, grazie alla discussione dei casi aziendali, abbiamo osservato le misure che le imprese operanti nell'industria dell'ospitalità possono mettere in atto in tema di risorse umane (input), e sono: (i) reputare la risorsa umana come asset al centro della strategia aziendale; (ii) eseguire una rigida procedura di selezione focalizzata sul sapere essere; (iii) affidare una maggiore responsabilità e discrezionalità ai dipendenti; (iv) svolgere una formazione continua dei dipendenti attuali e potenziali; (v) soddisfare le esigenze dei dipendenti al pari di quelle dei clienti finali; (vi) adottare un approccio bottom-up che domini quello top-down; (vii) assumere una forza lavoro diversificata in grado di integrarsi con la comunità locale; (viii) definire un sistema di retribuzione competitivo. Tali misure sono potenzialmente profittevoli, in quanto hanno un impatto positivo sulle performance aziendali (output) in termini di: (i) diminuzione del tasso di turnover; (ii) incremento della brand loyalty; (iii) diminuzione dei costi in pubblicità; (iv) employer branding.

Inoltre sono stati ricercati gli strumenti di cui l'impresa operante nell'industria dell'ospitalità si può servire, al fine di affrontare al meglio le nuove sfide che interessano la gestione delle risorse umane. Così conoscere e essere profondamente consapevoli delle differenze culturali, e raggiungere un equilibrio tra il sistema di coordinamento centrale delle risorse umane e la sensibilità rivolta alle esigenze locali, significa poter gestire efficacemente le attività della funzione HR in un contesto internazionale. Comunicare i benefici di lungo termine offerti ai lavoratori, e dare vita a una cultura e un'atmosfera dell'ambiente lavorativo positiva, risulta determinante per l'attività di employer branding. Utilizzare la tecnologia al fine di facilitare la personalizzazione delle esperienze, e gestire i suoi contributi in maniera complementare e non sostitutiva rispetto a quelli apportati dalle risorse umane, aiuta a integrare la tecnologia con la risorsa umana. Infine far leva sulla competenza, sulla disponibilità e sull'empatia della risorsa umana a ogni livello, e rendere questi fattori l'elemento maggiormente differenziante del servizio offerto, rappresenta lo strumento potenzialmente più utile per competere con la sharing economy.

Dall'analisi effettuata emergono però dei limiti, come l'incapacità di osservare nella discussione dei casi aziendali quale singolo input genera il singolo output e quindi la mancanza di nessi causali diretti tra le due variabili; la non conoscenza dell'equilibrio ottimale tra contatti high tech e high touch nella prospettiva del consumatore; l'incapacità di stimare se e quanto il personale di prima linea è determinante per il consumatore nella scelta di un servizio tradizionale relativo all'industria dell'ospitalità, anziché di uno offerto da aziende come Airbnb.

Così, al fine di superare tali limiti e di avvalorare quanto è stato analizzato in questo lavoro, la ricerca in futuro potrebbe spingersi nello studio delle seguenti tematiche:

- la presenza di eventuali nessi di causalità tra specifici investimenti in risorse umane e impatto generato sulle performance aziendali;
- quando il consumatore ricerca un'interazione tecnologica e quando una umana, durante l'esperienza del servizio di alloggio e/o di ristorazione acquistato;
- quanto incide l'attività del personale di prima linea nella scelta del consumatore tra servizio tradizionale e servizio offerto dalla sharing economy nell'industria dell'ospitalità.

## Bibliografia

- Accenture (2012). *Getting personal with digital: mastering the digital revolution in the lodging industry*.
- Allen, D., (2015). *Review - Institute of Public Affairs*; Melbourne 67.3 (Sep 2015): 24-27
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1995). *Looking inside for competitive advantage*. Academy of Management Executive, 9(4), 49–61.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D.J., Jr. (2001). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. Journal of Management, 21: 625-641.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand*. Chichester: John Wiley.
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice*. Routledge.
- Boxall, P. (1998). *Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards and theory of industry dynamics*. Human Resource Management Review, 2(2), 265.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). *Towards a new model of globalizing HRM*. The International Journal of Human Resource Management Group, 16(6), 949-970.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Canina, L., Enz, C. A., & Walsh, K. (2006). *Intellectual capital: A key driver of hotel performance*. Cornell Hospitality Report, 6(10), 6-12.
- Caroli, M., Fontana, F., (2013) *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill, 2013.
- Cassa Depositi e Prestiti (2016), *L'industria del Turismo: Le azioni prioritarie per valorizzare la "destinazione Italia"*, Febbraio 2016.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). *Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 743-757.
- CIPD (2007). *Employer Branding: The latest Fad or the Future of HR?*, London: CIPD Publications.
- Council for Hospitality Management Education (2001). *Getting Ahead: Graduate Careers in Hospitality Management*, London CHME/HEFCE Publications.
- Daft, R. L. (2014). *Organizzazione Aziendale*, V Edizione, Edizione italiana a cura di D.Boldizzoni, R.C. Nacamuli, Apogeo Education.
- Deshpande, R., Hogan, H., (2003). *Singapore Airlines: Customer Service Innovation (A)*, Harvard Business School, Rev: February 15, 2005.
- Ernst and Young (2016), *Global hospitality insights: Top ten 10 thoughts for 2016*.
- Forbes (2011), *"Diversity management is the key to growth: make it authentic"*, available at: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic/#3b09720d66f3> (accesso 2 giugno 2017).
- Foucar-Szocki, R., Cereola, R. J., & Welpott, S. D. (2004). *JW Marriott, Jr.: The Spirit to Serve*. Journal of Hospitality & Tourism Education, 16(4), 6-11.
- Gehrels, S. A. and Looij, J. (2010). *Employer branding: a new approach for the hospitality industry*, paper to Eurochrie Conference, 25-28 October, Amsterdam.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). *The five minds of a manager*. Harvard business review, 81(11), 54-63.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). *Putting the service-profit chain to work*. Harvard Business Review, 72(2), 164–175.
- Hofer, C., Schendel, D. (1984), *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Franco Angeli, p. 108.

- Hofstede, G. (1989). *Organising for cultural diversity*. *European Management Journal*, 7(4), 390-397.
- Holbeche, L. (2001). *Aligning human resources and business strategy*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, L. A., & Naipaul, S. (2008). *Isadore Sharp & Four Seasons Hotels and Resorts: Redefining Luxury and Building a Sustained Brand*. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 20(2), 44-50.
- Jiang, W., Dev, C. S., & Rao, V. R. (2002). *Brand extension and customer loyalty: Evidence from the lodging industry*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 5–16.
- Kelliher, C., Perrett, G., (2001). *Business strategy and approaches to HRM - A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry*, *Personnel Review*, Vol. 30 Issue: 4, pp.421-437.
- Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M. (2012). *Marketing Management*, XIV edizione, Milano, Pearson Italia.
- Marriott International (2011), *Business Conduct Guide, Our Tradition of Integrity*.
- Marriott International (2012), *Principles of Responsible Business, Global Employment Principles*, October 2012.
- Marriott International (2014), *Sustainability Report*.
- Marriott International (2016), *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934, for the Fiscal Year Ended December 31, 2016*.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). *Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain*. *Electronic Markets*, 25(3), 243-254.
- OECD (2016). *Italy, Employment Outlook*, July 2016.
- People 1<sup>st</sup> (2011). *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel, and tourism industries*, London: People 1<sup>st</sup>.
- Pollitt, D. (2008). *Marriott hotels stresses the spirit to serve*. *Human Resource Management International Digest*, 16(5), 26.
- PricewaterhouseCoopers LLP (2015). *The Sharing Economy, Consumer Intelligence Series*.
- Sanchez, R. (1995). *Strategic flexibility in product competition*. *Strategic Management Journal*, 16, 135–159.
- Sanchez, R. (1997). *Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility*. *International Studies of Management & Organization*, 27: 71–94.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). *Managing for an uncertain future: A systems view of strategic organizational change*. *International Studies of Management and Organization*, 27(2): 21–42.
- Sandiford, P., & Seymour, D. (2007). *The concept of occupational community revisited: analytical and managerial implications in face-to-face service occupations*. *Work, employment and society*, 21(2), 209-226.
- Sharp, I. (2009). *Four Seasons: the story of a business philosophy*, Portfolio/Penguin.
- Singapore Airlines (2013), *Sustainability report, 2012-2013*.
- Sissons, P., & Jones, K. (2012). *Lost in transition? The changing labour market and young people not in employment, education or training*. London: The Work Foundation.
- Snell, S.A., Shadur, M.A., & Wright, P.M. (2001). *Human resources strategy: The era of our ways*. In M.A. Hitt, R.E. Freeman, & J.S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 627–649). Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Snow, C. & Snell, S. A. (1993). *Staffing as strategy*. In N. Schmitt, W. Borman, et al. (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Spiers, C. (2008), *The business benefits of diversity*. Management Services, Vol. 52 No. 2, pp. 26-30.
- Sternthal, E., F. (2002). *Going for the gold*. Travel Agent. 12/9/2002, Vol. 310 Issue 10, p66. 2p.
- Storey, J. (2001). *Human resource management today- an assessment*. pp. 3-20, in Storey, J. (ed.) *Human Resource Management: A critical Text*, 2<sup>nd</sup> edition London: Thomson Learning.
- Sullivan, J. (2007). *How many times do I have to tell you? Employee training requires repetition to get real results*. Nations Restaurant News, 41, 24.
- Tesone, D. V. (Ed.). (2008). *Handbook of hospitality human resources management*. Routledge.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, Harlow: Financial Times Prentice-Hall.
- Tracey, J. B., & Nathan, A. E. (2002). *The strategic and operational roles of human resources: An emerging model*. Cornell Hospitality Quarterly, 43(4), 17-26.
- UOL Group Limited (2015). *Sustainability Report 2015, More for all*.
- Watson, S. (2008). *Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 758-780.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). *Theorizing about the impact of strategic human resource management*. Human Resource Management Review, 15, 1–19.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw Hill.
- Wilson, R., Homenidou, K., & Dickerson, A. (2006). *Working futures 2004-2014*, University of Warwick, Coventry: Institute for Employment Research.
- Woods, R. H. (2006). *Managing hospitality human resources*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Industry.
- World Travel and Tourism Council (2016). *Travel & Tourism Economic Impact 2016 World*.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). *Toward a unifying frame- work for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*. Academy of Management Review, 23(4), 756–772.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). *Toward a unifying frame- work for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*. Academy of Management Review, 23(4), 756–772.

## Sitografia

- [http://globeproject.com/study\\_2004\\_2007#data](http://globeproject.com/study_2004_2007#data)
- [http://hotelexecutive.com/business\\_review/4475/high-touch-high-tech-and-the-upselling-to-increase-hotel-revenues](http://hotelexecutive.com/business_review/4475/high-touch-high-tech-and-the-upselling-to-increase-hotel-revenues)
- <http://www.ehl.edu/en/research/hospitality-insights/sharing-economy-opportunities-hoteliers>
- <http://www.eurochrie.org/about-us/>
- [http://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/](http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/)
- [http://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/1960\\_to\\_1969/](http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/1960_to_1969/)
- [http://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/ed-evans/](http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/ed-evans/)
- <http://www.google.com/finance?cid=10290470>
- <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/143107/Video-Good-bad-and-whats-next-in-hotel-profitability>
- <http://www.marriott.com/careers/paths/entry-level-jobs/hospitality-training-programs.mi>
- <http://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi>
- [http://www.marriott.com/Images/Brands/brands\\_page\\_2016/global\\_architecture\\_images/US\\_MAR\\_SPG\\_brand\\_architecture.png](http://www.marriott.com/Images/Brands/brands_page_2016/global_architecture_images/US_MAR_SPG_brand_architecture.png)
- [http://www.pphg.com/our\\_brands.html](http://www.pphg.com/our_brands.html)
- [http://www.pphg.com/pdf/PAN0066\\_PanPacific\\_Brochure.pdf](http://www.pphg.com/pdf/PAN0066_PanPacific_Brochure.pdf)
- [http://www.pphg.com/pdf/PAN0066\\_ParkRoyal\\_Brochure.pdf](http://www.pphg.com/pdf/PAN0066_ParkRoyal_Brochure.pdf)

[http://www.repubblica.it/economia/finanza/2016/04/11/news/marriott\\_e\\_starwood\\_ok\\_la\\_fusione\\_arriva\\_il\\_gigante\\_degli\\_alberghi-137367311/](http://www.repubblica.it/economia/finanza/2016/04/11/news/marriott_e_starwood_ok_la_fusione_arriva_il_gigante_degli_alberghi-137367311/)  
[http://www.singaporeair.com/en\\_UK/ph/flying-withus/our-story/awards/](http://www.singaporeair.com/en_UK/ph/flying-withus/our-story/awards/)  
<http://www.wttc.org/-/media/images/reports/economic-impact-research/2016/inforgraphic-economic-impact-research.jpg?la=en>  
<https://finance.yahoo.com/news/airbnb-reaches>  
<https://www.airbnb.it/about/about-us>  
<https://www.bls.gov/iag/tgs/iag70.htm>  
<https://www.eatwith.com/brand/about/>  
<https://www.ebccconsulting.com/rotazione-del-personale-job-rotation.html>  
[https://www.singaporeair.com/en\\_UK/ph/flying-withus/our-story/singapore-girl/](https://www.singaporeair.com/en_UK/ph/flying-withus/our-story/singapore-girl/)  
[https://www.uol.com.sg/about\\_uol/corporate\\_profile](https://www.uol.com.sg/about_uol/corporate_profile)  
<https://www.uol.com.sg/sustainability/people>