

Case study: "rilancio di una struttura alberghiera 4 stelle nel centro Italia"

Il nostro gruppo fu contattato dai proprietari di un albergo 4 stelle con ristorante e sale meeting situato in una zona industriale dell'Italia centrale. Insoddisfatti dei risultati dell'albergo, essi si stavano interrogando se venderlo o, addirittura, chiuderlo per trasformarlo in un'altra tipologia immobiliare.

Iniziammo un'analisi della struttura e concludemmo che l'elemento chiave su cui intervenire era l'organizzazione in quanto constatammo che si erano instaurate dinamiche distruttive nei rapporti fra i responsabili del settore ristorazione e dell'hotel. Tale frattura aveva creato singoli centri di potere che impedivano un controllo efficace alla proprietà che subiva le conseguenze di scelte operative dopo che erano già state implementate. Tutto il personale della struttura, a tutti i livelli, risultava demotivato da tale situazione. Ci formammo inoltre l'opinione che la proprietà avrebbe incontrato difficoltà ad intervenire sulle singole persone trattandosi di famiglia in posizione di grande visibilità nella zona.

Ci proponemmo pertanto quali gestori della struttura per il periodo della ristrutturazione: ciò avrebbe costituito un diaframma fra il personale e la proprietà che avrebbe permesso, senza alcun imbarazzo, di prendere le necessarie decisioni organizzative.

L'azienda fu suddivisa in tre centri di ricavo separati (hotel, centro congressi e ristorazione-banchettistica). Il ramo d'azienda "ristorazione e banchettistica" fu sub-affittato allo chef già presente nella struttura in accordo con la proprietà. Ciò permise di non dedicarci ulteriormente al controllo dei costi relativi a questa area che risultava problematica soprattutto per l'importanza del personaggio su scala internazionale.

Nelle altre aree furono istituiti reparti completamente separati (segreteria, front-desk, housekeeping e manutenzione) ciascuno con un proprio capo reparto, mentre l'amministrazione e la finanza furono trasferite fuori dalla struttura e gestite nella nostra sede centrale.

Fu selezionato un nuovo direttore il quale fu inserito nella struttura senza un aumento del costo del personale dati i risparmi ottenuti in altri reparti.

Fu inoltre istituito un sistema di *reporting* completo, ma semplice in modo che potesse essere compilato dal personale in hotel, che permise di controllare i dati sull'occupazione, le tariffe, la gestione del credito alla clientela ed i consumi su base giornaliera con un ritardo di 24 ore.

La struttura fu riconsegnata alla proprietà dopo sedici mesi con un EBITDA del 9,2% (sul fatturato) contro il 4,5% ed il 4% (negativo) rispettivamente dei due anni precedenti.

