

lunga esperienza nel settore. Nei processi che precedono l'apertura di una nuova struttura, un intervento consulenziale può aiutare a individuare nuovi segmenti di mercato potenzialmente redditizi, o segmenti meno presidiati cui rivolgere la propria offerta, per delineare fin dalla nascita dell'albergo una sua precisa vocazione, oppure, una volta impostato il discorso strategico, il consulente può suggerire *best practice* gestionali che ha conosciuto nel corso della propria esperienza.

Nei casi in cui l'intervento consulenziale è invece richiesto da strutture già operanti, che vogliano riposizionarsi sul mercato o migliorare la propria performance, il ruolo del consulente consiste innanzitutto nel valutare la situazione attuale della struttura, per poi delineare una strategia di ottimizzazione delle risorse e dare direzioni operative volte alla maggiore efficienza delle procedure.

Il consulente parte con l'esaminare le cifre, che raccontano più di qualsiasi discorso e "fotografano" la situazione, quindi si reca sul posto per valutare anche la gestione operativa. Questa è la fase più delicata del processo, e si svolge attraverso l'osservazione dell'agire quotidiano, ma anche attraverso colloqui con il personale e con il management. In seguito a questa fase di approfondimento conoscitivo, il consulente può elaborare delle proposte mirate all'ottimizzazione delle risorse.

La permanenza sul posto e l'osservazione diretta, alla luce della sua competenza specifica, gli consentono infatti di individuare le aree di miglioramento del servizio o del prodotto, oppure eventuali dispersioni di risorse. Queste ultime possono essere di diverso tipo: dalle risorse energetiche, al personale, alla presenza di prodotti o servizi ritenuti superflui dalla clientela. La sfera di interesse del consulente è a tutto campo, e arriva a valutare anche le modalità di utilizzo dei canali di vendita, per individuare eventuali opportunità che non vengono sfruttate nel modo giusto.

Nella mia ormai lunga esperienza, ho avuto modo di constatare che talvolta basta davvero poco per fare la differenza: ho lavorato per esempio per un resort che si ritrovava sempre vuoto nel weekend, e voleva ottimizzare il suo riempimento. Uno sguardo al sito è bastato per capire che un piccolo problema spiegava la mancata affluenza di clientela: l'orario di check-in del sabato e quello di check-out della domenica non erano infatti compatibili con le esigenze della clientela leisure, ed è bastato modificare questi dettagli per far aumentare il flusso di presenze.

Questo è solo un esempio, ma aiuta a far capire come un po' di intuito e un "occhio" esperto possano dare risultati, e infatti di solito, dopo un intervento consulenziale, si iniziano presto a vedere i frutti delle indicazioni fornite, che correggono le eventuali storture procedendo nelle due direzioni: aumentare il fatturato e/o ridurre le spese.

A proposito della distribuzione on line, com'è cambiato il mercato in seguito alla possibilità di vendere senza intermediari?

La vendita su Internet è senz'altro una grossa opportunità per qualsiasi struttura alberghiera, ma è anche un'attività delicata, che va gestita dedicandovi personale competente e abile. In particolare, il discorso vale per l'elaborazione delle tariffe, da calcolare in base ai tassi di occupazione e alle offerte della concorrenza, adeguandosi alle oscillazioni della domanda. In questo senso, non basta utilizzare la leva delle tariffe, ma piuttosto si può lavorare creando