

Il passaggio generazionale

I dirigenti dei Giovani Albergatori hanno promosso un'interessante indagine volta ad analizzare il ruolo degli albergatori nello sviluppo turistico del Trentino. La ricerca, condotta dall'Ufficio Marketing dell'Associazione Albergatori e Imprese turistiche della provincia di Trento, ha messo in evidenza i bisogni, i desideri, le attese dei veri protagonisti del settore

Monica Basile

L'indagine è stata diretta da Monica Basile Marketing Manager in collaborazione con la giovane albergatrice Claudia Bottamedi

Il Gruppo Giovani Albergatori del Trentino sta vivendo una stagione di rilancio e di forte espansione. I giovani albergatori sono i protagonisti di una grande spinta a incontrarsi, discutere insieme dei temi che li accomunano, essere attivi per lo sviluppo turistico del Trentino.

In considerazione di questa importante e rinnovata partecipazione, i dirigenti dei Giovani Albergatori hanno ritenuto importante raccogliere e analizzare più a fondo il ruolo degli albergatori nello sviluppo turistico del Trentino, ascoltando i bisogni, i desideri, le attese per riflettere meglio sulle attività che i giovani intendono portare avanti.

Ciò è avvenuto attraverso un'indagine scientifica condotta dall'Ufficio Marketing dell'Associazione Albergatori e Imprese

turistiche della provincia di Trento denominata 'Operazione Ascolto'. È stato utilizzato un approccio 'bottom up' che prevede una fase di ascolto delle esigenze che provengono dalla base, ossia dai giovani albergatori, e non attività imposte dall'alto, al fine di pianificare le attività future partendo dai loro desideri. Sono state effettuate otto riunioni in tutto il Trentino, raccolti 74 questionari compilati e condotti focus group per approfondire opinioni, desideri e la loro visione del futuro, in particolare sulle attività che vorrebbero fossero attivate. I risultati presentati sia in ambito locale che nazionale in occasione del meeting di Rimini costituiscono quindi la base di pianificazione e attivazione delle future attività ritenute idonee dai giovani per la loro crescita professionale.



Scenario nazionale

Questo studio chiama in causa anche problematiche complesse, quali il passaggio generazionale, che rappresentano lo scenario su cui i dati raccolti vanno collocati al fine di una loro migliore e più completa comprensione. Si ritiene utile alla interpretazione dei dati scaturiti dall'indagine trentina presentare uno scenario nazionale sintetico riguardo agli stessi temi di processi di ricambio generazionale.

Quali sono le fasi che innescano il processo di ricambio generazionale?

Il processo di ricambio generazionale inizia quando i senior si rendono conto di voler trasmettere l'impresa ai figli. In quel momento inizia la pianificazione del cambiamento che prevede l'attivazione di un processo evolutivo per fasi:

- la formazione dei figli
- l'ingresso dei figli nell'impresa
- periodo della 'convivenza' tra genitore e figlio

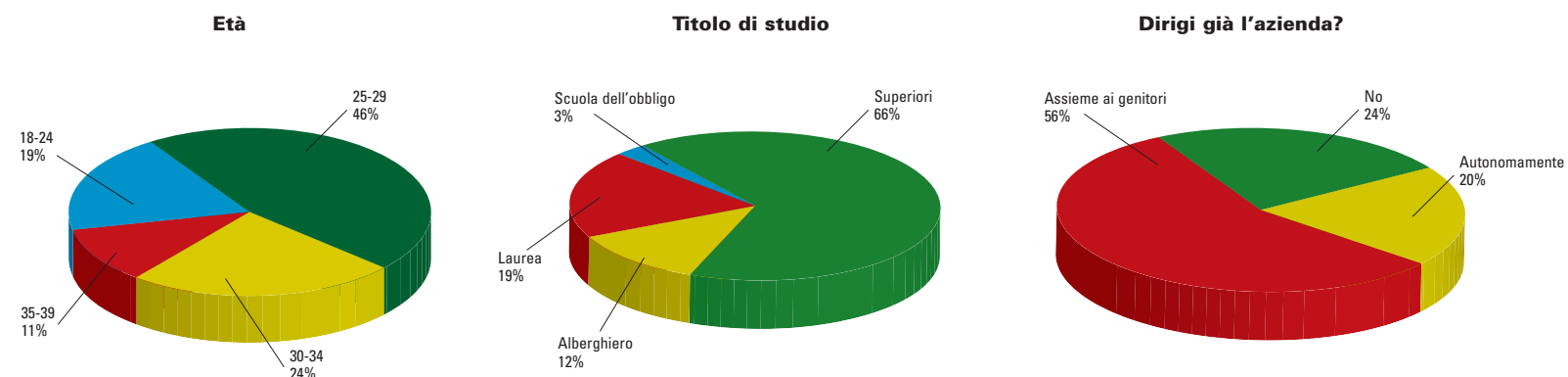
- il subentro al genitore: la assunzione di comando da parte del figlio. L'esperienza del figlio che lavora in azienda nei suoi diversi dipartimenti non è pensabile che possa prolungarsi per tanto tempo come si usava una volta; la componente essenziale nei processi di ricambio generazionale è proprio l'orientamento rivolto al futuro.

Ma come avviene in concreto?

Dall'analisi sulle 'Le Piccole e Medie Imprese italiane: una ricerca quantitativa', svolta dall'Università Bocconi nel 2003, il 65,6% degli imprenditori di imprese familiari italiane di piccole e medie dimensioni ha dichiarato che il processo di successione che li ha portati al vertice dell'azienda è stato preparato soprattutto "sul campo" attraverso una responsabilizzazione graduale e l'affiancamento dei genitori (88%), affiancamento al predecessore (58%) e passaggio di quote proprietarie dalla generazione precedente (43,2%). Altre leve sono state: corsi di formazione (29%), esperienze professionali prima di entrare in azienda (27%). Inoltre, nel 30% dei casi sono i senior che hanno trasmesso ai junior i valori di famiglia, quali serietà, correttezza, onestà, dialogo attraverso azioni specifiche.

E oggi come si pongono gli imprenditori senior rispetto al passaggio generazionale?

- Il 21% sta preparando il ricambio



successivo

- il 35% sta pianificando come prepararlo,
- il 32% pensa sia ancora presto
- il 12% non intende farlo.

Passaggio generazionale in Trentino

Per l'Associazione Albergatori e Imprese Turistiche della provincia di Trento rientrano nella definizione di Giovani Albergatori del Trentino i figli di albergatori e di proprietari di altre imprese turistiche trentine di età compresa tra i 18 e i 39 anni; fino al 2004 l'età massi-

ma era fissata a 33 anni, raggiunta la quale molti giovani sono passati nel gruppo associativo senior ricoprendo ruoli dirigenziali. Attualmente il 65% degli intervistati ha un'età compresa tra i 18 e 29 anni e il restante 35% è compreso tra i 30 e i 39 anni. Il 97% dei giovani intervistati lavora già nella struttura alberghiera, di loro il 76% già la dirige. La ricerca ha evidenziato che i giovani iniziano gradualmente a lavorare in azienda svolgendo una pluralità di ruoli (sala, reception...), soprattutto in hotel di piccole dimensioni a cui affiancano la gestione dei con-



tenuti tecnologici su cui hanno più competenze e autonomia decisionale: la strutturazione e gestione del sito internet dell'hotel, la promozione dell'albergo tramite il canale internet, gestione delle prenotazioni tramite posta elettronica. Questa autonomia è probabilmente dovuta alla dimestichezza dei giovani

nell'utilizzo degli strumenti informatici rispetto alla gestione di ambiti più tradizionali da parte dei senior.

Ma quanti giovani albergatori trentini si trovano nella situazione di passaggio generazionale?

- il 76% dei giovani albergatori ha già

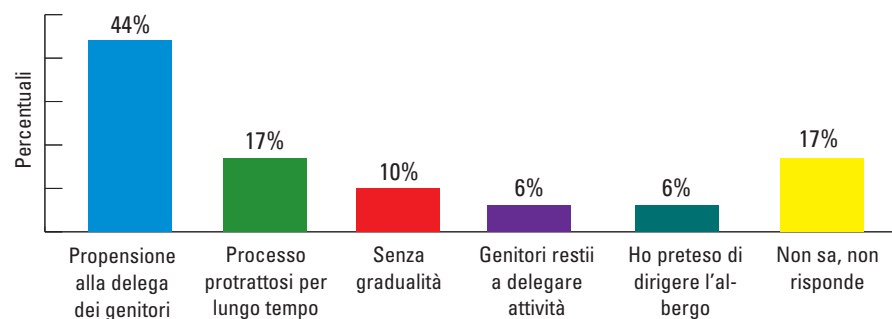
concluso o si trova nel processo di apprendimento attraverso l'affiancamento con i genitori:

- il 20% ha già concluso e dirige autonomamente l'azienda;
- il 56% si trova nel processo di passaggio, ossia dirige l'hotel assieme ai genitori;
- il 24% deve ancora iniziare il passaggio generazionale anche se lavora già in hotel.

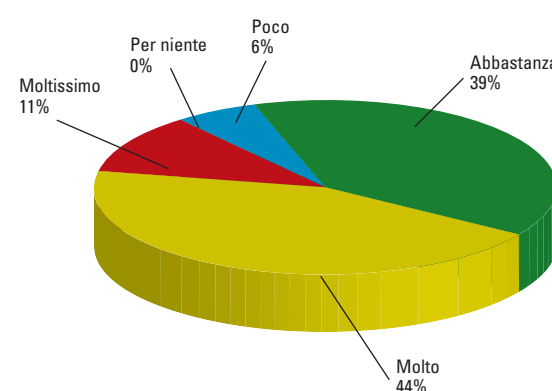
Rispettosi della tradizione ma impazienti di portare innovazione

Dai focus group emerge che in Trentino è più preciso parlare di un fenomeno di affiancamento generazionale o di collaborazione intergenerazionale piuttosto che di passaggio generazionale. L'affiancamento è protratto per lungo tempo soprattutto negli alberghi di pic-

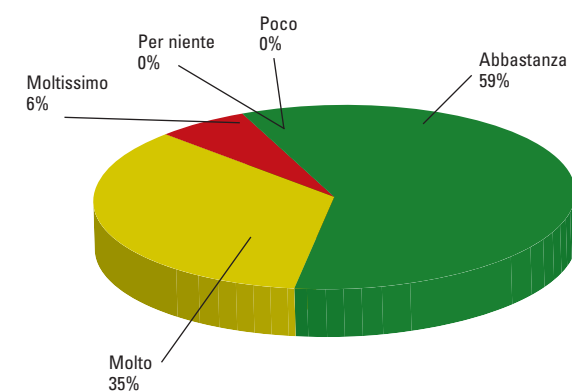
Come è avvenuto il passaggio dalla gestione dei tuoi genitori alla tua?



Ritieni ancora valido il modello di gestione della tua famiglia?



Ritieni sia necessario portare innovazioni nel tuo albergo?



coli dimensioni in cui tutti i componenti svolgono tutte le funzioni. "I genitori ci sono sempre in azienda" e continuano a decidere soprattutto aspetti di gestione della struttura alberghiera, tengono sotto controllo i costi, elaborano una politica di prezzo, gestiscono i rapporti con il personale dipendente, fornitori e clienti, oltre a occuparsi di adempimenti burocratici. I junior considerano l'esperienza dei senior come una risorsa: "è importante essere affiancati da chi ha un occhio sui costi, sa come stabilire i prezzi e gestire la burocrazia, tenere i rapporti con le banche".

I junior considerano l'esperienza dei senior anche come un vincolo rispetto al quale conquistarsi spazi di autonomia. Ricorrenti nei focus group concetti quali: "Loro ascoltano le proposte che provengono dai giovani, ma le decisioni finali le prende il papà capo-famiglia; ... è difficile far capire ai senior i cambiamenti necessari che stanno avvenendo nel mercato"; "se sei ascoltato dai senior e loro accolgono le tue proposte, allora sei più motivato a lavorare, altrimenti non ti appassioni, non ti senti un datore di lavoro, ma un dipendente".

I senior facilitano il passaggio

I giovani che già dirigono l'albergo (76% dei rispondenti) sostengono che il passaggio dai genitori ai figli è avvenuto

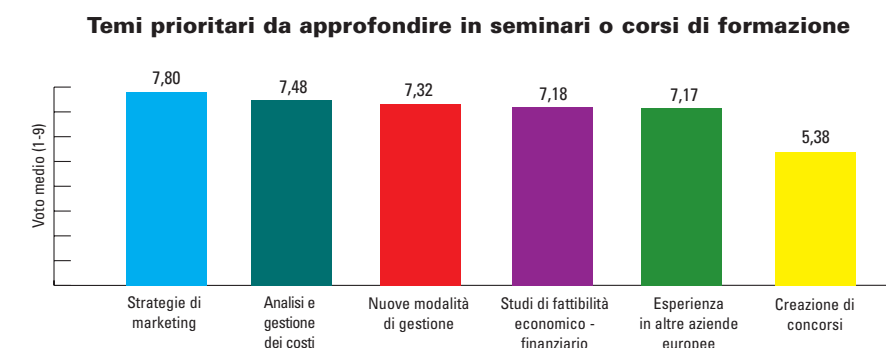
attraverso due modalità molto differenti:

- I senior hanno volontariamente delegato ai figli la direzione in una prospettiva di vision futura (44%);
- i senior hanno protratto il passaggio della gestione alberghiera per lungo tempo anche se sembravano disponibili a delegare ai figli (17%), erano restii alla delega (6%) e alla fine i figli hanno preteso di dirigere autonomamente l'hotel (6%). Nel 10% dei casi il passaggio è avvenuto senza gradualità.

Il 24% dei giovani albergatori rispondenti non dirige ancora l'hotel anche se già ci lavora. Il 78% di essi ritiene che dirigerà l'albergo tra circa 5 anni, il 21% è indeciso, ma alla peggio daranno in affitto la struttura o la affideranno a un direttore (6%), ma non la venderanno. Solo l'1% è sicuro che in futuro non farà l'albergatore. I risultati confermano l'intenzione futura dei figli di albergatori di continuare l'attività imprenditoriale di famiglia proseguendo nella gestione alberghiera.



Il passaggio generazionale dei giovani albergatori trentini



Innovatori nella tradizione alberghiera

Tutti i giovani albergatori intervistati confermano 'la bontà' del modello di gestione alberghiera attualmente utilizzato dalla propria famiglia:

- il 56% dei giovani lo ritiene moltissimo o molto valido;
- il 41% dei giovani lo ritiene abbastanza valido
- Solo il 6% lo ritiene poco valido;

Proposta più innovazione

Nonostante tutti i giovani confermino il modello di gestione dei senior, tutti affermano che è necessario introdurre cambiamenti, ossia portare innovazione nei loro alberghi:

- il 41% dei giovani ritiene l'innovazione molto o moltissimo necessaria;
- il 59% dei giovani ritiene abbastanza necessari o introdurre cambiamenti;
- nessuno crede che sia poco o per niente necessaria l'introduzione di innovazione in albergo.

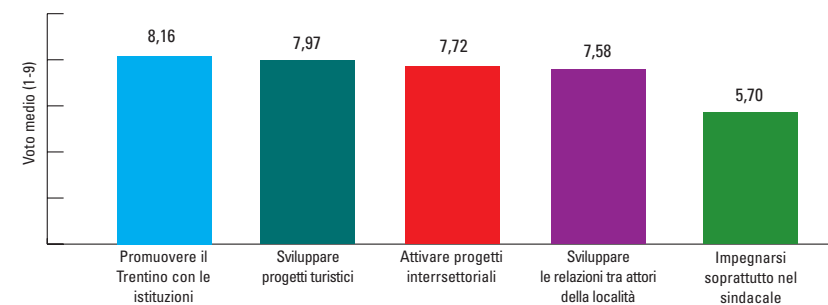
Giovani albergatori, quindi, "innovatori nella tradizione": la continuità dei valori di fondo dell'impresa permette ai cambiamenti che intervengono nella strategia e nella gestione di non "snaturarne" il carattere familiare.

Relativamente all'innovazione nella gestione alberghiera, dai focus group sul territorio Trentino emerge l'intenzione dei giovani di sfruttare maggiormente internet e le nuove tecnologie e di introdurre nelle loro aziende un'organizzazione di tipo più manageriale.

Competenti e attenti ai mutamenti turistici

Proiettandosi nella gestione futura del proprio albergo, il 56% degli intervistati ritiene di avere già le competenze necessarie per dirigere il proprio albergo, probabilmente forti del fatto che la maggior

Qual'è il ruolo futuro dell'Associazione Albergatori in un "sistema Trentino"



parte di loro "ci lavora da sempre" e che quindi ha appreso il patrimonio di 'conoscenze tacite' lavorando vicino al genitore e 'imparando' dai suoi comportamenti e atteggiamenti. L'imprenditore senior, infatti, possiede competenze che non sono trasferibili sotto forma di elenco di informazioni e istruzioni per il figlio.

Il 44% crede invece di dover approfondire le proprie conoscenze partecipando a seminari di formazione sugli argomenti riportati nel grafico.

Dai risultati dei focus group emerge inoltre l'interesse per corsi di formazione sull'utilizzo di nuove tecnologie e nello specifico di internet. In particolare, i giovani albergatori trentini desidererebbero ricevere corsi manageriali dal taglio pratico, che trattano contenuti multidisciplinari quali: gestire i rapporti con i clienti e con il personale, corsi internet, gestionali, controllo di bilancio.

Rispetto alla metodologia di erogazione dei corsi sono richieste forme innovative di apprendimento (per altro già introdotte dall'Associazione Albergatori) attraverso tavole rotonde, testimonianze con manager turistici di rilevanza nazionale e internazionale, viaggi studio per analizzare soluzioni ed esempi trovati da altre realtà turistiche.

In Gruppo Giovani per confrontarsi

I giovani sono stati interrogati, inoltre, sulla opportunità dell'attivazione di una sezione del Gruppo dei Giovani albergatori del

Trentino. Dai questionari emerge che il 96% dei rispondenti ritiene sia utile l'attivazione di una sezione locale di Giovani Albergatori intesa come un gruppo di figli di imprenditori e futuri dirigenti che si incontra e confronta su temi di interesse comune e che necessita di formazione adeguata (voto medio 7,9).

Questa vision è stata riconfermata anche dai focus group:

- "il Gruppo Giovani dovrebbe abbattere le barriere che spesso sono presenti tra albergatori", "è importante il confronto e lo scambio tra persone che fanno lo stesso lavoro per tenersi aggiornati e dare delle risposte ai propri dubbi".

- "Un Gruppo giovani che approfondisce tematiche comuni agli alberghi, identifica una linea comune da tenere, (ad esempio sul target di clientela e strategie per raggiungerla), rappresenta un luogo in cui sviluppare reciproche collaborazioni e alleanze (overbooking, gruppi di acquisto comuni).

Partecipazione attiva dell'Associazione futuro in un "sistema Trentino"

Il 94% degli intervistati ritiene opportuno avere la possibilità di esprimere la propria opinione circa l'impostazione da dare al Gruppo dei Giovani Albergatori Trentini. L'Associazione Albergatori in futuro dovrebbe soprattutto occuparsi di promozione in collaborazione con le istituzioni (voto medio 8,16) e di marketing turistico territoriale (voto medio 7,76). Dai focus group emerge che i giovani albergatori desiderano 'contare di più' nel sistema turistico della loro zona, proponendo strategie e progetti concreti anche alle altre categorie al fine di attrarre uno specifico target di clientela fornire servizi e innovativi. Scarso l'interesse per l'impegno nel sindacale (voto medio 5,70).

