

i mille volti dell'outsourcing alberghiero

di Simone Finotti

Da nord a sud, in viaggio per l'Italia accompagnati dalle imprese che effettuano servizi nel settore dell'ospitalità: GSA propone una riflessione sullo stato dell'arte dell'outsourcing alberghiero, che sta vivendo un momento di buon dinamismo. Vediamo dunque a che punto siamo, fra crisi, cambio generazionale e ricerca della qualità e del buon servizio.

Dalle Alpi alla Sicilia, dai business-hotel agli alberghi turistici, dalle terme ai villaggi vacanze il problema è sempre lo stesso: come gestire una struttura complessa nel settore dell'hospitality? Oltre a vendere le camere, si sa, c'è molto altro, e il buon nome e la fidelizzazione del cliente passano proprio da lì: strutture e camere pulite e sempre perfettamente accoglienti e in ordine, apparecchiature funzionanti, massimo comfort per un cliente i cui standard di attesa sono sempre più alti. E ancora: aree verdi, controllo degli infestanti, piccole e grandi riparazioni, lavanderia, ristorazione, plonge (lavaggio posate e stoviglie), portierato, e mille altre cose ancora.

Le facilities alberghiere: a che punto siamo?

Le facilities alberghiere, per dirlo in una sola parola. Appunto: vantaggioso esternalizzarle? All'estero, in paesi come Francia, Germania e Inghilterra (per restare in Europa), l'outsourcing dei servizi in hotel è ormai una realtà consolidata, e non solo nelle grandi catene. In Italia lo si sta facendo o si preferisce ancora il tradizionale modello di gestione con personale interno? E a che punto sia-

mo? Per rispondere a tutte queste domande non c'è niente di meglio che interpellare le imprese che, giorno dopo giorno, effettuano negli alberghi un ventaglio di servizi sempre più ampio. GSA lo ha fatto, diversificando le imprese per area geografica (da nord a sud, passando per il centro) e per tipologia di cliente. Ciò che si percepisce, nell'immediato, è che ci troviamo in una situazione molto dinamica: sempre più alberghi stanno optando per l'outsourcing, la mentalità (complici la crisi, il passaggio delle consegne da padri a figli o la necessità di flessibilità) sta cambiando. Bisogna a questo punto premettere che, in Italia, la struttura del settore alberghiero è ancora nettamente dominata dalle realtà familiari, anche se l'arrivo delle grandi catene sta cambiando un po' le cose. E anche dal punto di vista dell'outsourcing molto, come dicevamo, si sta muovendo. Sono le imprese stesse a riconoscerlo: "Negli ultimi cinque anni si è sviluppato sempre più interesse intorno all'outsourcing alberghiero, con manifestazioni di forte interesse anche da parte dei grandi gruppi multiservizi, che vorrebbero accaparrarsi quote di un mercato in pieno trend di sviluppo e dai margini (almeno sulla carta) ben più interessanti di quelli ai quali si vendono oggi i servizi tradizionali di pulizia e sanificazione, o facchinaggio." A parlare è **Stefano Santaiti** di **Gestur**, società con sede a Milano specializzata nei

servizi in albergo, dalla gestione completa al reparto housekeeping al portierato, passando per facchinaggio e manutenzione ordinaria, trattamenti ordinari, straordinari e periodici, lavaggio stoviglie e piatti, igienizzazione completa delle camere. Si chiamano servizi non-core, ma la definizione non convince **Silvia Bolla** di Skill Service, impresa di Padova che annovera, tra i suoi clienti, molti alberghi e diverse strutture termali: "Se in un albergo tenere una camera in ordine e pulita non è core business, vorrei sapere che cosa lo è", dice. E continua: "Le imprese serie, e in Italia ce ne sono, sono attrezzate per ogni tipo di servizio, e sanno dare una qualità che difficilmente il servizio interno assicura. Eppure è ancora tanta la diffidenza, soprattutto per ragioni psicologiche e culturali. A grandi linee direi che le grandi catene, anche se con non poche difficoltà, si sono orientate verso l'outsourcing, o comunque lo stanno facendo, mentre gli alberghi a conduzione familiare e quelli più piccoli spesso mancano ancora all'appello. Molti pensano che il servizio peggiorerà in qualità, ma la realtà è l'esatto opposto..." C'è ancora margine, quindi? "Direi di sì, a patto, come ho detto, che si lavori con serietà e competenza." Le imprese in grado di farlo ci sono, dalle Alpi alla Sicilia. A proposito di Sicilia, **ihs** è una società da sempre molto attiva nelle strutture ricettive dell'isola, anche se l'area di attività si è ormai estesa

13
GSA
FEBBRAIO
2013



a tutta Italia grazie anche a una serie di clienti top: “Siamo specializzati nella fornitura di molteplici servizi del settore turistico alberghiero, e siamo in grado di garantire con ottimi risultati una gamma di prestazioni che spaziano dalla gestione del personale all'utilizzo di sistemi di pulizia tra i più innovativi e veloci, nonché facchinaggio d'albergo, sanificazione, disinfezione, disinfestazione, giardinaggio, coordinamento e management”, dice **Salvatore Avola**, che prosegue “vantiamo una diffusione capillare sull'intero territorio nazionale, garantendo i servizi in modo dinamico ed ottimale. Particolare cenno merita la presenza pressoché uniforme sul territorio delle due isole maggiori che tende, ormai, ad estendersi grazie alla forza logistica posseduta sull'intero territorio nazionale, importante è sottolineare che alcune appartengono a importanti Tour Operator come Eden Viaggi e Alpitour World.” Un'altra impresa particolarmente attiva sul versante alberghiero è **Cosp Tecno Service**, che nell'anno appena iniziato raggiunge l'importante traguardo dei 40 anni di attività. “Una voce importante del nostro core-business —dice **Maurizio Becchetti**— è rappresentata dai servizi in outsourcing nel settore alberghiero inerenti la gestione dell'housekeeping; guardaroba, portierato, servizi di facchinaggio e manutenzione. Operiamo in prevalenza nelle Regioni del centro-sud ed in particolare in Umbria, Lazio, Abruzzo, Campania, Marche e Toscana.” Becchetti riflette in profondità sull'attuale situazione dell'outsourcing dei servizi in ambito alberghiero in Italia. “La recente riforma del mercato del lavoro ha di fatto, a mio avviso, stretto le maglie in ordine alla tanto ambita “flessibilità” che le aziende alberghiere invece ricercano con grande atten-

zione, dovendo ormai fronteggiare un mercato che, nel corso degli ultimi anni, ha visto erodere progressivamente le certezze in termini di flussi occupazionali ed allo stesso tempo di marginalità. Prova ne sono le modifiche in merito al lavoro intermittente ed ai contratti a termine, i contratti di somministrazione che rientrano nel computo dei 36 mesi dei contratti a termine ecc... elementi che, in precedenza, potevano rappresentare un aiuto per far fronte alle oscillazioni dell'occupazione delle camere. Questo scenario, unito alle difficoltà delle aziende turistiche di programmare l'occupazione ed alla necessità di dedicare una maggiore quantità e qualità di tempo all'attività commerciale oltre che alla razionalizzazione dei costi, le spinge e le spingerà ancor di più in futuro a sondare il mercato dell'outsourcing, non più come una semplice esplorazione ma come una valida alternativa. Credo che questa formula rappresenti il futuro di una parte consistente del mercato alberghiero ed è per questo che ci siamo attrezzati per fornire risposte diversificate sui singoli servizi e più in generale sul facility management alberghiero. D'altra parte sono altrettanto convinto che l'attenzione nella costruzione dei contratti di appalto ed il mantenimento degli impegni presi in termini di garanzie di risultato, rappresentino fondamentali fattori di successo in grado di assicurare la longevità dei rapporti e più in generale la reciproca soddisfazione.” A proposito di contratti d'appalto, non si poteva non interpellare la veronese **Velox Servizi**, che proprio nella costruzione di contratti d'appalto “inattaccabili” sta spendendo molte energie. A parlare è **Mario Crivellaro**, che spiega: “Dopo aver a lungo valutato molte situazioni, in cui aziende



orientate a lavorare solo sul prezzo hanno miseramente fallito l'obiettivo lasciando per giunta i clienti in un mare di problemi legati alla responsabilità solidale, siamo giunti alla soluzione di preparare un modello di contratto di appalto “guerriero” certificabile dalle direzioni territoriali del lavoro. Grazie a questo strumento i committenti possono davvero dormire sonni tranquilli, perché proponiamo addirittura un maggior numero di garanzie di quelle normalmente previste dalla legge. Crediamo che, in un momento come questo, ci sia innanzitutto bisogno di chiarezza nei rapporti fra committenze e imprese. Poi occorre uno scatto culturale: gli stessi committenti devono capire che, quando si pensa a esternalizzare un servizio importante, si sta valutando una scelta in cui il prezzo è soltanto una delle variabili”.





Ma che tipo di servizi esternalizzare?

Altra questione interessante è che tipo di servizi si danno da svolgere esternamente. E qui le campane sono essenzialmente due: ci sono i fautori del global service, che ritengono più economico e vantaggioso per l'hotel poter contare su un interlocutore unico per una pluralità di servizi, e c'è invece chi, sulla scorta del vecchio adagio secondo cui "chi tutto fa niente fa", ritiene che sia più utile, ai fini della qualità del servizio, affidarsi a specialisti per le diverse tipologie di servizio. Tra questi c'è **Franco Perinetti**, di **Work Group**, società con sede a Pescara che opera perlopiù in alberghi turistici e d'affari sul versante adriatico. "Noi, in particolare, siamo specializzati in pulizie, rifacimento e sanificazione delle camere. Abbiamo personale addestrato per questo, concentrato su questo tipo di servizio, lo facciamo da anni e, sono pronto a scommetterci, non ci sarà mai un servizio interno che assicura una qualità paragonabile alla nostra a costi più vantaggiosi. Credo che un vantaggio dell'outsourcing consista proprio nella specializzazione. Vantaggio che si va a perdere qualora ci si affidi a una società in global service. Nessuno è un "tuttologo", e a questo punto tra fare tutto all'interno e far fare tutto da altri, non cambia molto...". Una

voce particolarmente interessante, sul versante opposto, è quella di Velox Servizi. **Cri-vellaro** dice: "Nel tempo noi abbiamo cercato di dare un servizio sempre più completo. Partendo dal semplice riassetto camere, abbiamo integrato un numero sempre maggiore di servizi e studiato tecnologie sempre nuove da applicare proprio al settore alberghiero, come quella dell'ozono, che sanifica l'aria presente all'interno della stanza e, per contatto, anche le superfici abbattendo la carica batterica ed eliminando gli odori. Si tratta di una soluzione al-

l'avanguardia che sta già riscuotendo molto successo presso i clienti che l'hanno provata". Rivolgersi a imprese esterne, quindi, può significare anche poter contare su tecnologie avanzate e impensabili altrimenti.

Bisogna scegliere bene!

Ovviamente, poi, molto dipende anche dai soggetti a cui ci si affida, come sottolinea **Santaiti**: "Bisogna dire che imprese specializzate nel settore degne di questo appellativo, che quindi offrono all'hotel che si affida loro referenze, competenza e standard qualitativi medio alti sono ben poche, mentre il mercato si è congestionato di piccole realtà spesso artigianali che hanno fatto dell'improvvisazione il loro cavallo di battaglia, generando ovvi malcontenti presso quei clienti che avevano dato loro fiducia, che diventeranno diffidenti verso questa tipologia di gestione." Si capisce, a questo punto, perché molti hotel non si fidano ancora... "Spesso —ribadisce **Bolla**— si percepisce chiaramente come ci sia una diffidenza aprioristica, direi quasi psicologica. Molti albergatori, soprattutto delle generazioni più "anziane", percepiscono l'outsourcing come un'intrusione, o come un tradimento nei confronti del proprio personale interno. Sono i casi più difficili e quando si riesce ad entrarvi bisogna essere impeccabili, perché al primo errore o inconveniente... Anche perché, purtroppo, in Italia la diffidenza regna sovrana: so che non è bello da am-





mettere, ma o si arriva preceduto da una certa buona fama, o è proprio difficile". La mentalità sta però cambiando piano piano: **Avola**, ad esempio, sottolinea come le cose stiano mutando, "tanto che negli ultimi tempi la nostra presenza si sta estendendo a tutta Italia. Le resistenze non mancano, certo, ma oggi meno di ieri: negli anni passati avremmo trovato difficoltà ad inserirci nell'operato interno delle varie strutture ricettive, ciascuna delle quali ha diverse necessità sia gestionali che logistiche e si preferiva una gestione interna per avere una visione diretta delle spese e dell'operato. Ma negli ultimi anni tante sono state le strutture che si sono affacciate all'outsourcing con grandi benefici e sempre più interesse ad esternalizzare quanti più servizi." E non si tratta, ormai, solo di grandi catene: "Forse le catene potrebbero rappresentare un interlocutore maggiormente interessato rispetto alle strutture di dimensioni relativamente contenute che per la maggiore parte han-

no una conduzione a carattere familiare e risultano più incerti nel fare questo passo, ma l'outsourcing si sta sempre più diffondendo in Italia ed sta sempre più diventando parte integrante delle strutture e affidabile alleata per garantire la perfetta sintonia tra turismo e struttura." Un altro fattore è il ricambio generazionale che, anche nel settore alberghiero, sta producendo i suoi effetti: "C'è anche una questione delle nuove generazioni che subentrano ai "padri", spiega **Perinetti**. "Spesso, oltre ad essere più aperti come mentalità, i figli tendono a essere meno esperti, quindi a cercare specialisti che possano occuparsi di tutto ciò che non sia vendita pura della camera. E così è più semplice che si rivolgano a specialisti del settore...". E la crisi? "Anche la crisi ci sta mettendo del suo —risponde **Bolla**—. A mio parere molti albergatori stanno capendo che l'esternalizzazione fa risparmiare in piena qualità, e comunque garantisce una maggiore razionalizzazione delle risorse. Per questo ritengo che tutti gli alberghi, almeno quelli un po' grandi, dovrebbero esternalizzare. Ricordo, ad esempio, che negli anni Ottanta, quando l'Inghilterra visse una brutta flessione economica, nel mondo anglosassone la pratica dell'esternalizzazione dei servizi visse un boom. Oggi credo che, qui da noi, almeno una metà degli hotel che conosco e che non lo fanno ancora si stiano preparando al "salto", e questa crisi sarà un bel detonatore in questo senso." **Perinetti** aggiunge: "Un'altra argomentazione, sempre legata alla crisi, che sta spingendo molti alberghi verso l'outsourcing è l'estrema flessibilità: nel nostro caso, ad esempio, tu paghi se hai venduto la camera, e in caso contrario no. Ora, se si considera che molto difficilmente gli alberghi sono tutti sempre pieni, non c'è nemmeno bisogno di spiegare i vantaggi di questo tipo di formula.

La diffidenza c'è... anche sul fronte imprese

Non dimentichiamo, però, che c'è anche una... diffidenza in direzione inversa. Le imprese, ad esempio, tendono ad accaparrarsi clienti medio grandi. E' sempre **Silvia Bolla** che dice: "Oltre ad avere alcuni centri termali, noi cerchiamo di concentrarci sugli al-

berghi con almeno una settantina di camere, perché ci permettono di razionalizzare al meglio le nostre risorse. **Santaiti** sottolinea anche l'aspetto della responsabilità, tanto importante nella valutazione se esternalizzare o meno, e dà qualche "dritta proveniente dalla sua esperienza: "Oggi in Italia si vive una situazione quasi paradossale, nella quale da una parte troviamo le imprese alberghiere che chiamano spontaneamente per chiedere informazioni e preventivi, grazie anche ai forti risparmi nella gestione offerti da questo tipo di servizi, e dall'altra le imprese di servizi che, scottate da spiacevoli episodi di insoliti, figli della crisi, analizzano ai raggi x i potenziali clienti, cercando di capire se si possono assumere il rischio di averli come clienti! La soluzione più "gettonata" è il rilascio di due fidejussioni assicurative: una a garanzia per la committente del pagamento di stipendi e contributi, a causa della responsabilità solidale che grava per legge su questo tipo di contratti, l'altra per garantire l'impresa di servizi che le fatture da lei emesse verranno pagate.

Per le imprese che hanno know-how ed una corretta organizzazione logistica, quindi quelle in grado di garantire qualità e professionalità, le possibilità oggi sono grandi, domani saranno enormi! Il futuro della gestione alberghiera passa per l'outsourcing; ma quali comparti dell'hotel è possibile esternalizzare? Sul podio rispettivamente, si trovano: camere, facchinaggio/manutenzione, e plonge, ma anche il personale per allestire i buffet e rigovernare i tavoli nella sala colazione, i giardinieri, il guardaroba, l'allestimento delle sale meeting, la lavanderia, persino la cucina intera trasformando il costo del comparto in un costo a pasto a corpo, sempre con lo spirito dell'ottimizzazione delle risorse umane, garantendo al cliente la massima flessibilità, sia di costi che operativa. Il consiglio comunque è quello di affidarsi ad operatori che possano presentare referenze, quindi colleghi albergatori ai quali è possibile chiedere un feedback sull'impresa che si sta proponendo, la quale deve garantire competenza, servizio di qualità, formazione sulle risorse, ed attestazione del pagamento di stipendi, oneri speciali e contributi."

