

“Affari di famiglia, futuro di visione”

Come far funzionare il passaggio generazionale in hotel senza perdere identità

State affrontando o preparando un passaggio generazionale? Con l'E-book *Affari di famiglia, futuro di visione* l'autore Michele Sambaldi cerca di dare chiarezza a ruoli e responsabilità, continuità economica, gestione dello staff e uso sensato della tecnologia.



di Michele Sambaldi
Samba Consulting

In Italia dire “albergo di famiglia” significa mettere nello stesso posto libri contabili e album di fotografie. È poesia, sì. Ma quando arriva il passaggio generazionale, la poesia da sola non basta: perché intanto l'hotel deve continuare a lavorare, ogni giorno, con gli ospiti da accogliere, i turni da incastrare, le tariffe da aggiornare e decisioni che non possono più essere rimandate “a dopo l'estate”. E se non gli si dà una forma intenzionale, il passaggio finisce per assomigliare a un pranzo di famiglia allargato: tutti parlano, ognuno ha ragione, nessuno decide davvero... e si esce da tavola un po' più stanchi e uguali a prima. Il punto è questo: la successione non “succede”. Si progetta. Si governa. Si rende sostenibile.

Dal salotto all'impresa: separare i piani per non litigare su tutto

La prima mossa che cambia la storia è semplice e rigorosa: separare il piano patrimoniale (quote, proprietà, tutele) dal piano gestionale (ruoli, poteri, obiettivi, budget, verifiche). Perché quando questi due livelli si confondono, qualsiasi cosa diventa esplosiva: un software nuovo sembra un affronto personale, una promo diventa una battaglia di valori, una ristrutturazione si trasforma in “chi sta cancellando la nostra storia”.

La seconda mossa è rendere visibile la mappa delle decisioni: chi decide che cosa, in che tempi, con quali soglie e quali responsabilità. E poi darle gambe con un calen-



dario di delega reale. “Da gennaio X guida il commerciale” non significa nulla se non si chiarisce cosa guida davvero (portfolio, prezzi speciali, partnership), con quali limiti e con quali metri di giudizio. La delega vera è progressiva: osservi, copri, decidi. Non si annuncia: si costruisce.

E c'è un terzo patrimonio, spesso ignorato: la voce dell'hotel. Il modo di salutare, proporre, recuperare un errore, farsi capire. Trasferirla non significa far recitare un copione, ma scrivere una grammatica minima fatta di esempi e rituali operativi: così la cultura smette di vivere solo nella memoria di “chi c'era sempre” e diventa replicabile anche quando cambiano i turni.

Staff: il passaggio non si annuncia, si costruisce nei reparti

Un errore classico è pensare che l'innovazione sia una questione anagrafica: “i giovani capiranno, gli altri si arrangeranno”.



Non funziona. Il passaggio regge quando la formazione coinvolge tutti, con pazienza e con un'idea concreta: il sapere deve circolare. Reverse mentoring non è uno slogan da convegno, è mettere a coppie chi sa usare uno strumento nuovo e chi sa far funzionare un reparto in giornata piena. Quando tutti studiano, nessuno si sente sotto processo.

E poi c'è l'altra abitudine tipica delle aziende di famiglia: "tutti fanno un po' di tutto". Finché regge, è quasi tenera. Nel passaggio, implode. Perché se i confini non sono chiari, ogni novità sembra un'invasione di campo e ogni decisione diventa una discussione infinita. Serve una mappa di responsabilità esplicita: non per ingessare, ma per evitare che l'organizzazione viva di eccezioni e nervi tesi.

Anche la tradizione, in questa fase, ha bisogno di essere "tradotta": non in un altare, ma in asset utili. Un gesto d'arrivo che resta coerente, un modo di gestire l'ospite

insoddisfatto senza perdere stile, una relazione con il territorio che sembri autentica e non una cartolina ripetuta. La storia non si difende ripetendola: si difende facendola funzionare nel presente.

Scegliere a chi parlare: l'ospite storico va amato, ma non può guidare il volante

Il passaggio generazionale cambia anche le promesse. E qui arriva la parte delicata: l'ospite storico. Tiene in vita ricordi, riti e piccole abitudini. Bellissimo. Ma a lungo andare può creare regole parallele: "sempre quella camera", "sempre quel tavolo", "sempre quel prezzo perché ci conosciamo". Quando le eccezioni diventano abitudine, l'hotel non evolve: si sfinisce.

La soluzione non è "tagliare" la relazione, ma riportarla nel perimetro del brand: spiegare la direzione, mettere ordine con garbo, e costruire nuove fedeltà su basi trasparenti. Perché la fedeltà è meravigliosa solo quando non diventa una zavorra organizzativa.

Il nemico vero, però, è la zona grigia: cambiare senza dichiararlo, con messaggi timidi, prezzi incoerenti, promesse che alludono e poi si pentono. Il limbo costa in margine, in reputazione e nel team, perché le persone non sanno più che cosa devono difendere. Meglio una discontinuità adulta: definire cosa rimane, cosa si aggiorna e cosa si saluta, procedendo per passi brevi ma percepibili.

E quando si parla di "nicchia", attenzione: non è un'etichetta trendy, è una comunità con regole proprie. Se la scegliete, dovete adattare davvero esperienza, ritmi, tono e pricing. E sì: significa anche accettare che non tutti gli ospiti saranno felici. Meglio perdere una prenotazione che compromettere la reputazione.

Tecnologia e AI: non gadget, ma metodo (se vi fa respirare di più)

Nel passaggio generazionale la tecnologia accende sempre le tifoserie: chi difende prassi rodiate e chi sogna dashboard ovun-



que. La via di mezzo non è "metà e metà": è una regia che mette al centro il lavoro vero. La tecnologia deve togliere attrito, liberare tempo dove serve presenza umana, e portare informazioni leggibili senza trasformare tutti in analisti. Se non fa queste tre cose, è solo un giocattolo costoso.

Prima di comprare, serve un assessment onesto: sistemi, processi e persone. E poi una governance leggera, fatta di poche regole sempre: un team snello che decide e verifica, un playbook breve con standard e responsabilità, una matrice semplice che eviti il "caos elegante" dove tutto cambia e niente migliora davvero.

L'AI, infine, diventa utile quando parla con la vostra voce: assistenti interni che trasformano linee guida in testi coerenti, chat capaci di gestire bene le richieste standard e alzare la mano sul resto, supporti per revenue e marketing che propongono azioni da revisionare. La misura finale resta concreta: se a progetto finito avete più tempo di qualità con gli ospiti, avete scelto bene. Se avete solo cambiato schermo, avete sbagliato strada.

Il passaggio generazionale, alla fine, non è una scena da raccontare. È una regia da far funzionare. E quando funziona, si sente: le decisioni atterrano, lo staff respira, le promesse diventano coerenti e l'identità smette di essere una parola "bella" e diventa un motore che porta l'hotel nel suo tempo.

Vuoi saperne di più?

Scarica l'ebook

"Affari di famiglia, futuro di visione" dal sito www.samba-consulting.com