

SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO

AT : BASILICATA

Azienda : PALAZZO GATTINI LUXURY HOTEL S.R.L.

Ambito tematico strategico: Innovazione tecnologica di processo e di prodotto

Titolo : M.I.T.O. MODELS OF INNOVATION FOR TOURISM ORGANIZATIONS

Codice identificativo del piano: 208149

A cura di : Marcello Faggella

Rapporto realizzato nel mese di Dicembre 2020

INDICE

- 1. Introduzione**
- 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**
- 3. La gestione del processo formativo**
- 4. Conclusioni**

1.Introduzione

Palazzo Gattini Luxury Hotel, struttura alberghiera di grande prestigio, è situato nel centro storico della città di Matera, Capitale Europea della Cultura 2019.

Da sempre attenta alla formazione aziendale, ha incrementato l'efficacia e l'efficienza dei suoi processi aziendali puntando moltissimo sull'innovazione ed evoluzione degli standard che regolano i suoi servizi al cliente e sulla digitalizzazione dei processi.

L'aver pubblicizzato da parte dell'hotel un'app per telefoni cellulari, realizzata su commissione della struttura e rivolta ai suoi clienti, ha fatto sì che tale esperienza formativa diventasse di notevole interesse per il monitoraggio valutativo.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Palazzo Gattini è un complesso immobiliare costruito dalla famiglia Gattini alla fine del '700 su un antico palazzo, contiguo con Palazzo Malvini, all'interno della cinta medievale della città di Matera.

La ristrutturazione del complesso edilizio nell'800 mirò alla realizzazione di un prospetto su Piazza Duomo che mettesse in evidenza il ruolo dell'illustre famiglia.

La parte frontale, tipicamente ottocentesca di stile neoclassico, denuncia la tipica dimora patrizia e testimonia il ruolo egemone della famiglia nobile.

L'edificio si inserisce armoniosamente nel tessuto urbano circostante, la struttura architettonica è tale da presentare prospetti estremamente frastagliati e si modella in maniera tale da formare grandi terrazze affaccianti sui Sassi e la sottostante Gravina.

La struttura eccezionale e distintiva rispetto alle altre dimore patrizie ne conferiscono una particolare vocazione alla ospitalità.

La destinazione alberghiera offre agli ospiti la possibilità di vivere la complessità urbana dei Sassi all'interno stesso dell'albergo e di godere della vista di scorci degli antichi rioni da posizione privilegiata.

Data la destinazione dell'immobile ad albergo di alta categoria sono stati garantiti alcuni standard minimi, se pur mediati dal fatto che il contenitore dell'albergo è un Palazzo storico, inserito in un contesto ed in una cornice, quella dei Sassi di Matera, di alta valenza storico/culturale:

- spazi comuni e di socializzazione adeguati
- corridoi, scale e passaggi comodi e sicuri oltre che protetti
- comfort, riservatezza e silenziosità delle stanze
- disponibilità di servizi di base ed opzionali
- fruibilità ed accessibilità dell'albergo da parte di portatori di handicap

L'albergo è destinato ad un turismo di qualità attento agli elementi storici e paesaggistici dei luoghi. I Sassi di Matera sono

una cornice ideale per la struttura alberghiera di Palazzo Gattini; gli interventi edilizi realizzati hanno aumentato la visibilità del panorama dei Sassi godibile dal Palazzo per valorizzarlo e diffonderlo ancora di più come immagine di Matera.

L'edificio si sviluppa su cinque livelli:

- un piano interrato a quota -12,65 m
- un piano seminterrato a quota -3,45 m
- un piano terra a quota +0,00 m
- un piano primo a quota +4,90 m
- un piano secondo a quota +11,25 m.

L'albergo è dotato di un ristorante, di un bar, di un centro benessere e di 20 tra camere e suites.

Palazzo Gattini è dotato di diversi terrazzi, dai quali è possibile godere di splendide vedute sui Sassi, nonché sulle gravine e sulle murge; ubicate al III e IV livello, alcune terrazze possono essere utilizzate solo dagli ospiti di camere attigue; di notevole valore è la grande terrazza al III livello nel corpo B, della superficie di mq. 130, che, per la sua dimensione e le visuali panoramiche, si presta a essere utilizzata per attività all'aperto (rinfresco, zona relax, ecc.).

Palazzo Gattini è risultato vincitore dei Trivago Awards 2017 quale Miglior hotel a 5 stelle.

Nel quadro complessivo di un mercato turistico internazionale, dinamico e ricco di opportunità, ma in profonda trasformazione (da diversi punti di vista: dell'innovazione dei processi, grazie alla rivoluzione tecnologica e digitale; dell'innovazione dei prodotti, caratterizzati da una crescente domanda di personalizzazione; dei mercati di provenienza e di destinazione, caratterizzati da fasi di crescita discontinua dei paesi emergenti; delle aspettative degli operatori, stretti fra il perdurare della crisi economica internazionale e l'affermarsi di una nuova fase di instabilità geo-politica), l'Italia si conferma una destinazione di eccellenza ma con una capacità competitiva caratterizzata da forti potenzialità e molte zone d'ombra che fanno emergere in modo netto le enormi possibilità non adeguatamente sfruttate.

Il settore Viaggi e Vacanze, con il suo indotto, contribuisce a più del 10% del nostro PIL, portando ricchezza e lavoro al nostro territorio. Si stima che nella media dei paesi OCSE il turismo contribuisca per il 4,1 per cento alla formazione del PIL, per il 5,9 per cento all'occupazione e per il 21,3 per cento alle esportazioni di servizi, il cui contenuto di valore aggiunto interno, pari a circa l'80 per cento, è più elevato rispetto alla media degli altri settori produttivi.

Il 2019 ha confermato l'ottima salute dell'industria turistica mondiale che ha proseguito il suo solido trend di crescita nonostante il difficile momento geopolitico.

Al di là delle problematiche legate alla pandemia del 2020, le previsioni sullo sviluppo del mercato di medio e lungo periodo restano positive con una dinamica espansiva.

Il turismo in Basilicata ha fatto registrare negli ultimi anni una rilevante crescita sia in termini di arrivi che di presenze. Tale settore è ritenuto strategico per lo sviluppo economico della regione per un rilancio del contesto locale in termini economici ed occupazionali. Gli ultimi dati resi noti dall'APT, indicano una rilevante crescita sia in termini di arrivi (+5,83%), che di presenze (+5,01%).

Aumentano, in particolare, i turisti stranieri: essi provengono innanzitutto dalla Francia, quindi dal Regno Unito, dagli U.S.A e dalla Germania, ma quel che è interessante notare è che cresce la quota di provenienze da Paesi anche molto lontani come il Giappone, la Cina, l'Australia. Tra gli italiani si confermano ai primi posti i pugliesi, i campani, i laziali ed i lombardi.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In una visione strategica Palazzo Gattini aveva elaborato un percorso di crescita e di innovazione della propria offerta sulla base dell'analisi critica di alcuni elementi dello scenario locale che caratterizzano i modelli di domanda e di offerta turistica, immaginando un processo di sviluppo volto a migliorare i propri standard in termini di QUALITA', INNOVAZIONE e COMPETITIVITA'.

Questo tipo di analisi ha permesso di individuare le aree principali di intervento e di conseguenza i fabbisogni formativi e le opportune risorse professionali da coinvolgere.

In relazione ai trend attuali e futuri del comparto turistico, l'azienda aveva evidenziato l'esigenza di innovare la propria organizzazione e rispondere alla forte spinta di cambiamento. A fronte del profilarsi di nuovi comportamenti turistici e di nuove forme di ospitalità, è ormai indispensabile la ricerca di una maggiore economicità gestionale che deve passare necessariamente attraverso il miglioramento della qualità dei processi e la digitalizzazione spinta delle procedure utilizzando tutti gli strumenti messi a disposizione dalle moderne tecnologie.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

In relazione alle esigenze espresse da tutte le aziende partecipanti, il Piano M.I.T.O. MODELS OF INNOVATION FOR TOURISM ORGANIZATIONS è stato volto a perseguire due obiettivi aziendali: innovare i processi aziendali e pervadere gli stessi con investimenti in digitalizzazione.

Nel caso specifico l'analisi di mercato svolta dall'azienda ha evidenziato la necessità di rendere la propria organizzazione sempre più "orientata al cliente", nella costante lotta per conquistare e fidelizzare un'utenza in un contesto di mercato sempre più difficile e globale. È acclarato da tempo quanto sia

importante per il core business delle aziende del settore turistico, ascoltare i bisogni del cliente, le sue aspettative, i suoi desideri. La crescita esponenziale del turismo in Basilicata, in Puglia, in Campania impone alle aziende del settore di attivare strumenti concreti per orientarsi al cliente, italiano o straniero, e fidelizzarlo.

Possedere una corretta strategia diventa quindi un'assoluta priorità per le imprese del settore e di conseguenza, il personale deve conoscere tecniche e strumenti che permettano di mettere a punto e di promuovere una relazione di qualità con i clienti. Non si tratta semplicemente di sviluppare empatia, ma anche di saper ascoltare, rispondere in modo adeguato, anticipare i bisogni dei clienti, dare risposte congrue, con l'obiettivo di fornire piena soddisfazione.

L'utilizzo delle Information and Communication Technologies (ICT), e il conseguente supporto ai processi di gestione operativa, ne fanno a tutti gli effetti un fattore chiave di competitività da sviluppare.

Le ICT si sono dimostrate, negli ultimi anni, uno degli strumenti più validi ed efficaci, quando utilizzate in maniera appropriata, per creare e accrescere la conoscenza verso il pubblico e costruire un'immagine di valore che permettesse di sviluppare una promozione integrata a 360 gradi della destinazione. Gli esempi di come le ICT contribuiscano positivamente al vantaggio competitivo di imprese e territori turistici sono diffusi in letteratura e, contestualmente, gli studiosi hanno anche

considerato le condizioni necessarie per raggiungere risultati in questo senso.

Fare marketing di una struttura ricettiva online significa innanzitutto “farsi trovare” dai potenziali utenti, essendo presenti nei posti in cui essi cercano; ma significa anche costruire relazioni positive con i clienti, facendo di essi gli ambasciatori dei valori del brand e delle esperienze fatte, sia offline che online. D’altro canto va notato che, per essere efficace, l’adozione delle nuove tecnologie richiede un approccio strategico che non può certo essere dato per scontato. Nello specifico, è necessario lavorare sulle conoscenze professionali fondamentali per lavorare con successo nel settore della promozione turistica online.

Tanto premesso la formazione da erogare doveva rispondere in primis all’esigenza di fornire ai lavoratori un’adeguata padronanza delle lingue e in secondo luogo doveva garantire al personale le competenze necessarie per poter utilizzare le nuove tecnologie così da adeguare l’offerta di servizi quanto più possibile ai desiderata del cliente portando innovazione in tutte le fasi di gestione del cliente, prima, durante e dopo che l’ospite sia stato ospite della struttura.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

A fronte di aspettative degli utenti sempre più elevate, di una concorrenza sempre più spietata e di una sorta di omologazione

del mercato, la sfida non può essere sui costi o sui prezzi, ma è avvertita l'esigenza di lavorare sul miglioramento qualitativo, inteso quale ricerca dell'eccellenza del servizio ed una maggiore attenzione ai clienti.

La formazione viene vista, quindi, come arma fondamentale per raggiungere questi obiettivi.

La struttura ricettiva deve puntare ad emozionare il cliente, a far sì che restino in lui ricordi tali da farlo ritornare.

Per fare ciò è necessaria una focalizzazione sulle competenze fondamentali per erogare qualità, sperimentando modalità utili per sviluppare una “cultura dell'eccellenza” ed un'efficace gestione delle attività quotidiane.

L'azienda, abituata alle attività formative, aveva grandi aspettative ed era conscia dei risultati che sarebbe stato possibile raggiungere: riduzione degli errori, gestione ottimizzata delle informazioni sui desiderata del cliente, rapidità di risposta a tutte le problematiche.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Dalle interviste raccolte è emerso chiaramente che l'impatto della formazione è stato quello che ci si aspettava.

I partecipanti e i referenti aziendali hanno considerato adeguata la durata delle attività formative, positiva la qualità del corpo docente impiegato, buono il coordinamento tra l'ente

erogatore della formazione e l'azienda e ottima l'organizzazione delle attività.

In particolare, i partecipanti si sono dimostrati entusiasti delle esercitazioni pratiche realizzate durante tutto il corso e, nonostante fossero tutti lavoratori con diversi anni di esperienza, sono rimasti meravigliati della cura dei dettagli a cui in precedenza non avevano prestato attenzione.

Molto positiva è stata la condivisione delle attività formative con le altre strutture ricettive che ha permesso un interscambio di esperienze molto apprezzato.

Fondamentale è stata la formazione sulla nuova app per cellulari realizzata per l'albergo che una volta scaricata dal cliente gli permette di interagire con l'albergo ancor prima di arrivare così da segnalare tutti i suoi gusti e i suoi desideri e fare in modo che l'albergo sia pronto già al momento del suo arrivo.

Con tali strumenti si è raggiunto un grado di digitalizzazione del cliente che inizia dal momento della prenotazione per poi proseguire anche molto dopo il termine del soggiorno con proposte migliorative e suggerimenti.

Risultato non scontato della formazione erogata è stata la voglia da parte di tutti di iniziare il prima possibile un nuovo percorso formativo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Palazzo Gattini rappresenta un'eccellenza nel panorama turistico di Matera sia per la particolare ubicazione che per il livello di servizio al cliente.

Il management è perfettamente consapevole del ruolo strategico sia della formazione continua che dell'innovazione e definisce continuamente nuovi obiettivi al fine di mantenere la sua leadership in un settore così competitivo dove il prezzo non è più una leva strategica così importante.

Così come nelle precedenti esperienze formative la strategia aziendale è stata ben delineata e si è usata la formazione come arma dirompente per la trasformazione delle nuove competenze in concreti risultati operativi aziendali che non hanno mancato di verificarsi concretamente.

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi delle esigenze formative, svolta nelle aziende che hanno manifestato il proprio interesse al Piano, è stata condotta al fine di elaborare un quadro esaustivo delle tematiche inerenti tanto la competitività e le strategie di sviluppo delle diverse organizzazioni quanto le prospettive di potenziamento del settore turistico-ricettivo nei territori interessati al fine di pianificare, di conseguenza, azioni non solo efficaci ma anche conformi agli obiettivi generali di crescita.

Si sono valutate le competenze possedute e quelle previste in relazione ai programmi di sviluppo aziendale, gli interventi formativi già realizzati, le ricadute della formazione in azienda, le tematiche formative che più di altre consentono l'acquisizione delle competenze attese e il conseguente incremento atteso della professionalità delle risorse aziendali che permette di operare in un'ottica di competitività.

Le informazioni raccolte attraverso l'analisi sono state necessari elementi per progettare i percorsi formativi destinati ai lavoratori e allo stesso tempo hanno consentito di delineare un quadro di insieme che ha permesso al team di analisi di comprendere lo "stato dell'arte" della formazione nelle aziende e rilevare indicatori circa la sensibilità rispetto alle tematiche connesse alla competitività.

Con il supporto dei consulenti dell'ente di formazione si sono pertanto definite tutte le competenze minime necessarie e di conseguenza i fabbisogni che era necessario andare a colmare. L'analisi è stata sviluppata attraverso numerose interviste ai referenti aziendali e ai lavoratori destinatari della formazione ed ha preso compiutamente corpo dopo una serie di analisi e approfondimenti sul campo.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali coinvolte hanno riguardato sia il personale in amministrazione, sia la reception, sia il personale di sala e delle camere.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Le attività formative sono state davvero innovative e hanno puntato tutto sulla definizione di standard mai raggiunti in precedenza sulle medesime tipologie di servizio.

Il modulo *“Best Breakfast: come realizzare un invitante buffet delle colazioni”* ha permesso di acquisire competenze creative per una colazione non convenzionale e sorprendere gli ospiti, ha insegnato a gestire in modo innovativo gli spazi, creare un allestimento del buffet cordiale e funzionale.

Il modulo *“Revenue Management: C'era una volta il listino prezzi (perché passare dal listino al pricing dinamico)”* ha mostrato le opportunità derivanti dall'adottare un pricing dinamico al fine di raggiungere la piena occupazione.

I moduli *“Social media: utilizzo corretto dei social media (Twitter, Instagram, Snapchat) con analisi del ROI per aziende, linea edit, reporting”*, *“Recensioni online e offline”* e *“Guest experience: come non farsi dimenticare”* hanno colmato tutti quei gap di conoscenze informatiche e di gestione degli strumenti legati all'integrazione multicanale.

Tali dettagli, oltre alle risultanze delle interviste, hanno evidenziato una gestione della formazione eccellente in ogni sua fase che ha visto il forte coinvolgimento dell'Università degli studi della Basilicata e dell'Istituto d'Istruzione Superiore "Adriano Tilgher" di Ercolano (Napoli).

Il forte coinvolgimento emotivo e operativo di tutti i partecipanti ha reso, a giudizio degli stessi, quest'esperienza formativa utile e al contempo coinvolgente.

Il piano formativo è stato attentamente monitorato in tutte le sue fasi, ciononostante particolare attenzione è stata data alla valutazione dell'attività formativa in senso stretto.

Ciò premesso la verifica degli apprendimenti è stata realizzata anche per i percorsi per i quali non era prevista evidenziando ottimi risultati.

3.4 Considerazione riepilogative

Il processo formativo è stato gestito in modo eccellente sotto tutti i punti di vista: dalla definizione dei fabbisogni alla individuazione dei destinatari, alla erogazione fino alla valutazione dei risultati.

Da evidenziare sicuramente la fase di erogazione che essendo stata molto pratica e andando a portare contenuti innovativi ha riscosso molto successo tra i partecipanti che hanno evidenziato il valore dell'interscambio con lavoratori di altre aziende.

4. Conclusioni

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Diversi gli elementi e fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.

Sicuramente un'analisi dei fabbisogni approfondita e realizzata sul campo intervistando i diretti beneficiari della formazione. In secondo luogo l'aver individuato docenti di altissimo profilo con un background professionale notevole sul settore in esame. Da segnalare sicuramente la collaborazione con l'Università di Basilicata ed in particolare con la FACOLTA' DI ECONOMIA che dal 2015, proprio a seguito dello sviluppo sempre più significativo del turismo in Basilicata ed in tutto il Mezzogiorno d'Italia, ha ampliato la propria offerta formativa con il CURRICULUM IN TOURISM MANAGEMENT che mira a fornire una preparazione tipicamente aziendale (pianificazione e controllo di gestione, marketing e tourist destination management, Information Technology e gestione dell'innovazione) trasferendo conoscenze, modelli, tecniche e strumenti a supporto della gestione di imprese, dei progetti e dei sistemi turistici.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Come evidenziato sopra, la realizzazione di un percorso multidisciplinare e interaziendale e la collaborazione con istituti di formazione superiore ha avuto buona parte del merito della riuscita del progetto.

La formazione erogata ha risposto ad un fabbisogno ben preciso e strategicamente individuato quale quello di innalzare il livello qualitativo dei servizi ed offrire un servizio innovativo tramite app.

La quantità e qualità dei risultati conseguiti e la replicabilità del modello utilizzato in altri contesti aziendali la rendono sicuramente una buona prassi da esportare.

4.3 Conclusioni

Ancora una volta una strategia ben definita, un'attenta analisi dei fabbisogni formativi unita alla scelta di fornitori esterni con specifiche competenze nel settore ha portato a realizzare un progetto dai risultati sorprendenti sia sotto il profilo aziendale che sotto quello della soddisfazione dei lavoratori partecipanti.

Tutti i lavoratori intervistati hanno espresso giudizi più che positivi sulla formazione a cui hanno partecipato.

L'entusiasmo ed i risultati concreti trasferiti dal referente aziendale hanno confermato il potere della buona formazione continua nell'innalzare la competitività dell'impresa.

Interessante notare come l'erogazione di formazione di qualità porti i fruitori, come effetto indotto, a percepire l'esigenza di avere sul territorio una presenza stabile che sia in grado di formare in modo continuativo i lavoratori di oggi e quelli di domani (studenti).

Matera, che oramai è stata catapultata sul mercato turistico internazionale, non può fare a meno di dotarsi di tali strumenti se vuole mantenere la posizione di prestigio raggiunta nel 2019.