

I GIOVANI ALBERGATORI E IL PASSAGGIO GENERAZIONALE¹

Monica Basile²

Marketing Manager Associazione Albergatori del Trentino

¹ L'indagine sul passaggio generazionale ha fatto assegnare ai giovani albergatori Trentini il premio nazionale 2008 'Comitato dell'anno' di Federalberghi

² Monica Basile, Marketing Manager dell'Associazione Albergatori ed imprese turistiche della provincia di Trento, ha progettato e diretto le indagini nel 2007. Rientra tra i consulenti indipendenti del Consiglio d'Europa nel Panel di Esperti dell'Organizzazione Mondiale del Turismo di Madrid.

I GIOVANI ALBERGATORI E IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

RIASSUNTO

L'articolo presenta ed analizza i risultati di una delle indagini scientifiche quanti-qualitative più approfondite che indaga il passaggio generazionale nel settore del turismo. In particolare la ricerca approfondisce le problematiche principali, le opportunità e le innovazioni vissute dai protagonisti all'intero dei propri hotel familiari di piccole e medie dimensioni nelle destinazioni del Trentino ad alta vocazione turistica.

I risultati presentano un quadro completo del ruolo che giocano gli junior in hotel, gli ambiti di autonomia gestionale soprattutto legati alle nuove tecnologie, le modalità con cui avviene il passaggio generazionale o meglio il fenomeno diffuso dell'affiancamento intergenerazionale prolungato, il giudizio espresso degli junior sulla gestione alberghiera dei senior, le innovazioni che i giovani ritengono necessarie, connesse al mutamento turistico degli ultimi anni.

L'indagine ha vinto il premio nazionale di Federalberghi che ha dichiarato i Giovani Albergatori del Trentino (GAT) "Comitato dell'Anno", ed è stata mutuata in ambito nazionale commissionata da Confcommercio al Ciset.

Parole chiave: passaggio generazionale, turismo, hotel, giovani albergatori

YOUNG HOTELIER AND INTERGENERATIONAL SUCCESSION IN TOURISM

ABSTRACT

The article analyses the results of one of the first Italian scientific research concerning the intergenerational succession in tourism sector, in particular in family hotels of small and medium size in Trentino province (north of Italy well known -among the other destinations- also for Lake Garda and The Dolomites).

The study which was developed with quantitative and qualitative methodology, points out the main obstacles, the opportunities, and the innovative proposals identified by the young hoteliers within their family hotels in tourism intensive destinations. The results of the research show a comprehensive picture concerning the role played by the young hoteliers, the areas within the hotel management in which they can individually and autonomously take decisions, such as the Information Communication Technologies. The results show the ways in which the management of the hotel is passed from the previous generations to the young hoteliers, what the juniors think about the senior's management of the hotel, which are the areas of innovations that they have to be introduced in the management.

The research commissioned by the young Hoteliers of Trentino won the Italian national price by Federalberghi (Hotel Trade Association which represents over 33.000 independent hoteliers) which decided to develop it at national level.

Keywords: young hotelier, family hotels, intergenerational succession in tourism field.

Premessa

La tematica del passaggio generazionale sempre più è oggetto di studio e riflessione, in considerazione delle forti ricadute familiari, relazionali, economiche e in fin dei conti sociali che tale problematica riveste. La letteratura recente ci fornisce studi teorici, analisi di casi aziendali, counseling sui rapporti familiari; essi si riferiscono prevalentemente al settore industriale caratterizzato da un importante ruolo giocato dal capitale.

Il settore turistico è stato fin'ora poco analizzato dal punto di vista del passaggio generazionale.

Per questo motivo la presente ricerca, commissionata proprio dai protagonisti, ossia dai giovani albergatori, rappresenta una delle rare indagini scientifiche quanti-qualitative condotte non su un campione ma sull'intero universo, che indaga il ruolo dei junior in hotel di piccole e medie dimensioni dell'arco alpino. Ci riferiamo in particolare alla Provincia Autonoma di Trento, territorio altamente vocato alla dimensione turistica sia invernale che estiva, con 4,5 milioni di turisti annui, che fermandosi mediamente 6-7 giorni, fanno registrare dai 28 ai 30 milioni di pernottamenti, generando ben il 15%-20% del PIL provinciale.³

Il fattore distintivo del comparto hotellerie, è rappresentato proprio:

- dalla gestione familiare radicata sul territorio proprietaria delle strutture alberghiere (85%)⁴, in mano a famiglie locali, con la conseguenza di una imprenditorialità alberghiera locale diffusa su tutto il territorio;
- un turismo che gode di lunga tradizione, avendo rappresentato il Trentino il luogo di villeggiatura più a sud di tutto l'impero Austro-ungarico. Vaga per tutti il mito dell'imperatrice Sissi, ospite ad Arco e a Madonna di Campiglio, Freud a Levico, il viaggio in Italia di Goethe sul Lago di Garda;
- va considerato che nel corso dei decenni (da oltre 30 anni) una percentuale rilevante, l'87%⁵ di alberghi, ristoranti, rifugi di alta montagna, è rimasto di proprietà dello stesso nucleo familiare.

Alla luce di tutte queste valutazioni, la tematica del passaggio generazionale assume un importante rilievo anche in considerazione dell'elevato dislivello culturale che intercorre tra le generazioni più anziane e quella presente.

I Giovani Albergatori del Trentino stanno vivendo una stagione di rilancio e di forte espansione. Essi sono i protagonisti di una grande spinta ad incontrarsi, discutere insieme dei temi che li accomunano, essere attivi per lo sviluppo turistico del Trentino. Una parte considerevole confluisce in A.S.A.T., Associazione Albergatori ed Imprese turistiche della provincia di Trento che da oltre 60 anni tutela e gli albergatori trentini e rappresenta in Trentino, Federalberghi⁶. A.S.A.T. fin dal 1986 ha deciso di supportare i giovani albergatori, considerato l'alto potenziale che essi rappresentano per il futuro alberghiero, creando al proprio interno un'affiliazione denominata i Giovani Albergatori del Trentino (G.A.T) che confluiscono nel gruppo giovani albergatori nazionale di Federalberghi.

In considerazione di questa importante e rinnovata partecipazione, i rappresentanti eletti dei Giovani Albergatori hanno ritenuto importante raccogliere ed analizzare più a fondo il ruolo che i giovani albergatori desiderano rivestire nello sviluppo turistico del Trentino, ascoltandone i bisogni, i desideri, le attese per riflettere meglio sulle attività da portare avanti.

Giocando un ruolo strategico *'top down'* a sostegno dell'innovazione nella gestione alberghiera, essi hanno commissionato all'Associazione Albergatori ed Imprese turistiche della provincia di Trento un'indagine scientifica progettata e condotta dall'Ufficio Marketing e Ricerche dell'associazione stessa, denominata 'Operazione Ascolto'. La scrivente ha impostato l'indagine, ha utilizzato l'approccio *'bottom up'*, che prevede una fase di ascolto delle esigenze provenienti dalla base, ossia in questo caso l'universo dei giovani albergatori trentini; ha inoltre individuato gli obiettivi da raggiungere; ha elaborato i risultati e formato le conclusioni dell'indagine.

³ Economia Trentina, N.1/2 2008, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento

⁴ Imprenditorialità Alberghiera in provincia di Trento, Edizione 2006 Servizio Statistica Provincia Autonoma di Trento

⁵ ibidem

⁶ Associazione Albergatori nazionale che raggruppa oltre 33.000 alberghi di piccole e medie dimensioni in Italia.

Obiettivi, beneficiari, metodologia

L'obiettivo strategico era indagare e comprendere la realtà lavorativa dei giovani albergatori di hotel familiari, al fine di pianificare le attività future più adeguate allo sviluppo professionale partendo dai loro desideri, aspettative, riflessioni.

In particolare si desiderava approfondire:

- il ruolo ricoperto in azienda dai junior;
- le modalità con cui avviene il passaggio generazionale negli alberghi familiari;
- il giudizio dei Junior sul modello di gestione alberghiera dei senior;
- l'opportunità di introduzione di innovazioni nella gestione alberghiera;
- la percezione che i junior hanno del proprio futuro: formazione, gestione e ruolo ricoperto nella società.

I beneficiari della ricerca sono rappresentati dagli iscritti all'Associazione Giovani Albergatori che per Statuto devono essere albergatori ed imprenditori di attività turistiche, figli/e degli stessi, oltre che i titolari o amministratori di aziende della ristorazione e pubblici esercizi della Provincia Autonoma di Trento la cui azienda abbia una marcata valenza turistica, di età compresa tra i 18 ed i 39. L'indagine non è campionaria bensì condotta sull'universo dei giovani albergatori presenti in Trentino.

La metodologia della ricerca effettuata ha previsto l'utilizzo delle più moderne metodologie di ricerca sociale, che coniugano gli strumenti quantitativi con quelli qualitativi, associati a pratiche consolidate e maturate dalla scrivente in precedenti esperienze manageriali presso multinazionali alberghiere leader di settore.

La prima fase dell'indagine, quella 'esplorativa', ha permesso di identificare e definire gli obiettivi da raggiungere e gli scopi strategici attraverso lo strumento delle interviste destrutturate in profondità ai giovani albergatori committenti. Sulla base degli esiti è stata progettata la struttura metodologica della ricerca ed i contenuti da indagare.

Nella seconda fase ho effettuato le analisi di benchmarking sul passaggio generazionale in ambito nazionale ed internazionale.

Nella terza fase sono stati predisposti gli strumenti di raccolta dei dati utilizzando:

- uno strumento quantitativo: il questionario strutturato a risposte chiuse, che è stato preventivamente pre-testato sui giovani albergatori rappresentativi per verificare le eventuali criticità. Una volta accertata la bontà dello strumento esso è stato somministrato a 74 giovani albergatori di tutte le zone del Trentino e successivamente rielaborato secondo metodi statistici;
- uno strumento qualitativo: l'attuazione di otto focus group disseminati su tutto il territorio della Provincia autonoma di Trento, nelle località ad alta vocazione turistica trentina per approfondire opinioni, desideri e visione del futuro dei giovani albergatori, in particolare sulle attività che vorrebbero fossero attivate.

Nella quarta fase si sono rielaborati i dati ed analizzati i risultati. Presentati ai committenti, hanno permesso di definire le linee guida strategiche e di pianificare le future attività del Gruppo dei Giovani Albergatori Trentini.

Ne emerge una fotografia nitida sui ruoli ricoperti dai giovani nelle aziende alberghiere di famiglia, sulle considerazioni relative al management, sulle innovazioni auspiccate, sulla propensione a prendere in mano in futuro l'attività e a contare di più nella società trentina. Presentiamo qui in dettaglio gli esiti della ricerca.

I risultati del passaggio generazionale

A. Il presente in azienda

Identikit dei giovani albergatori

Dai risultati dell'indagine risulta che attualmente:

- il 65% degli intervistati ha un'età compresa tra i 18 e 29 anni
- il restante 35% è compreso tra i 30 e i 39 anni.

Essi hanno un livello di istruzione medio-alto:

- il 19% è laureato;
- il 66% è diplomato;
- il 12% ha scelto la scuola di formazione professionale alberghiera
- il 3% ha la scuola dell'obbligo.

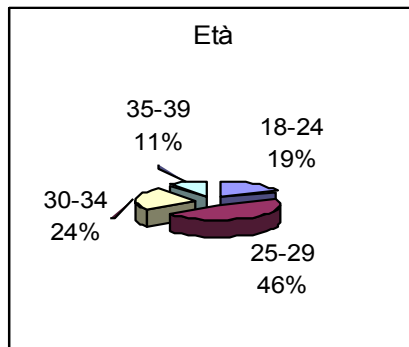


Grafico 1: età

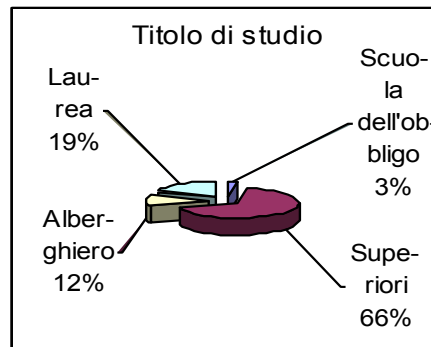


Grafico 2: titolo di studio

Il ruolo in azienda

Quasi la totalità dei giovani albergatori (97%) lavora già nella struttura alberghiera di famiglia, il 50% in qualità di socio, il 33% come collaboratore familiare e il 17% come dipendente.

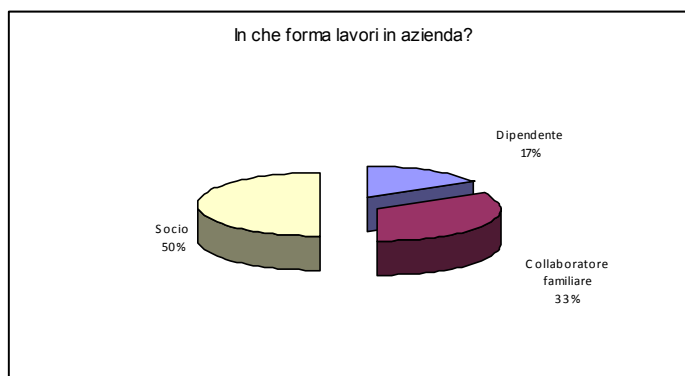


Grafico 3: ruolo lavorativo



Grafico 4: direzione d'azienda

Indagando sul ruolo ricoperto in azienda emerge che il 76% già la dirige o in maniera autonoma (20%) oppure affiancato ai genitori (56%), mentre il 24% pur lavorando in hotel, non lo dirige.

Gli ambiti di autonomia

La ricerca ha evidenziato che i giovani iniziano gradualmente a lavorare in azienda svolgendo una pluralità di ruoli, soprattutto negli hotel di piccole dimensioni a conduzione familiare, aiutando al bar, servendo come cameriere in sala, coprendo i turni alla reception. Accanto alla pluralità di ruoli rivestiti, dai dati emerge che l'unico settore in cui i junior hanno autonomia gestionale e più competenza dei senior è quello delle *nuove tecnologie*. In particolare essi decidono e gestiscono i contenuti tecnologici della struttura e gestione del sito internet dell'hotel, la promozione dell'albergo tramite il canale Internet, le politiche commerciali di pricing attraverso i nuovi canali distributivi on line oltre che la gestione delle prenotazioni attraverso l'utilizzo della posta elettronica.

Questa autonomia è certamente dovuta alla propensione e valorizzazione dei giovani nell'utilizzo degli strumenti informatici rispetto alla gestione di ambiti più tradizionali da parte dei senior.

Tra passaggio e affiancamento generazionale

Il 76% dei giovani albergatori (ricordiamo che hanno l'età compresa tra 18 e 39 anni) hanno già concluso o si trovano nel processo di apprendimento attraverso l'affiancamento ai genitori "learning by absorbing":

- 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.

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%). Dopo un lungo affiancamento i figli hanno preteso di dirigere autonomamente l'hotel (6%); nel 10% dei casi il passaggio è avvenuto senza gradualità. Dai focus group si evince come i passaggi senza gradualità sono dovuti in gran parte ad un evento traumatico, ad esempio a causa decesso o inabilità del capofamiglia. I figli si trovano di fronte al fatto compiuto di dover prendere in mano la proprietà e direzione dell'hotel pur se nel frattempo avevano intrapreso altre strade lavorative.
- E' già stato rilevato nella letteratura scientifica come il senior a livello consapevole dichiara la sua volontà od intenzione di cedere il potere al figlio, mentre a livello inconsapevole non vuole perdere il proprio potere e quindi rimanda *sine die* il momento del passaggio di consegne⁷.

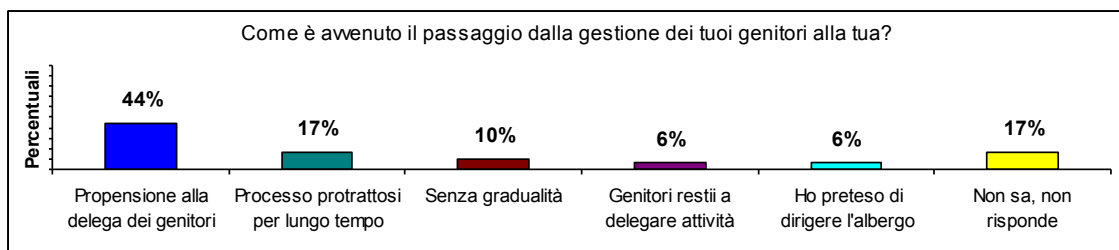


Grafico 5: passaggio generazionale

⁷ Bellotto: "La relazione tra Senior e Junior" in Continuità generazionale d'impresa, a cura di Trentini e Togni, Franco Angeli, 2008

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 risulta essere protratto per lungo tempo soprattutto negli alberghi di piccole dimensioni nei quali tutti i componenti svolgono tutte le funzioni. “I genitori ci sono sempre in azienda” e continuano a decidere soprattutto su aspetti di gestione della struttura alberghiera: tengono sotto controllo i costi, elaborano una politica di prezzo, gestiscono i rapporti con il personale dipendente e con fornitori e clienti, si occupano 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”.

Pur tuttavia, i junior considerano l’esperienza dei senior anche come un vincolo rispetto al quale conquistarsi spazi di autonomia. Ricorrenti nei focus group concetti quali: “Essi 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 ed essi accolgono le tue proposte, allora sei più motivato a lavorare, altrimenti non ti appassioni, non ti senti un datore di lavoro, ma un dipendente”.

Gestione alberghiera senior: tra tradizione ed innovazione

Interrogati sul modello alberghiero attualmente utilizzato in azienda, tutti i giovani albergatori intervistati (100%) 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
- Solo il 6% lo ritiene poco valido;

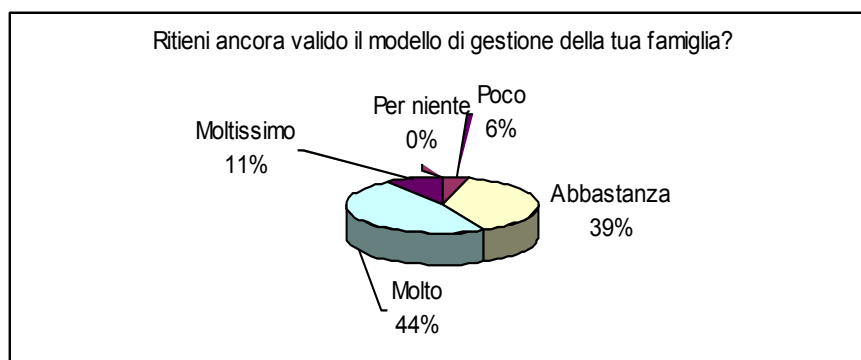


Grafico 6: modello gestionale familiare

Proposta: più innovazione

Nonostante tutti i giovani confermino il modello di gestione dei Senior, *tutti* affermano che è necessario introdurre cambiamenti, ossia introdurre innovazione nei propri alberghi.

- Il 41% dei giovani ritiene l’innovazione molto o moltissimo necessaria;
- Il 59% dei giovani ritiene abbastanza necessari introdurre cambiamenti;
- Nessuno crede che sia poco o per niente necessaria l’introdurre innovazione in albergo.

Giovani albergatori quindi “innovatori nella tradizione”: la continuità dei valori di fondo dell’impresa permette ai cambiamenti che saranno introdotti nella strategia e nella gestione di non “snaturarne” il carattere familiare e la vision.

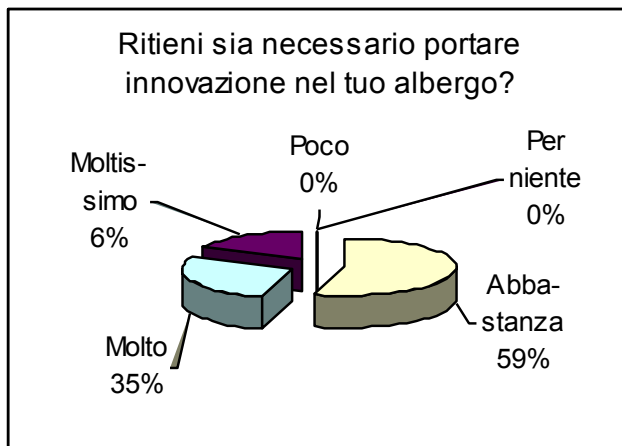


Grafico 7: innovazione

Ed ecco le innovazioni che i giovani albergatori trentini desiderano apportare alla gestione alberghiera.

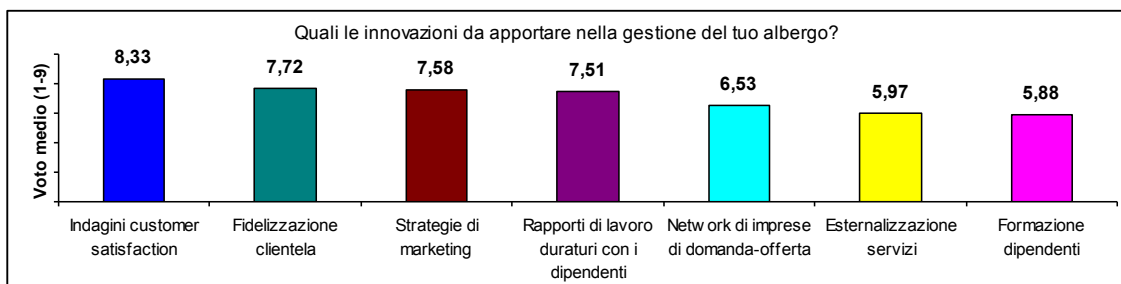


Grafico 8: quali innovazioni

Si nota come sia pronunciata l'attenzione verso le innovazioni relative al settore marketing. Esse occupano le prime tre posizioni rappresentate dalla customer satisfaction (voto 8,3 su 9), dalle strategie per fidelizzare la clientela (voto 7,7 su 9) e dal marketing strategico (voto 7,6 su 9).

Relativamente all'innovazione nella gestione alberghiera, dai *focus group* sul territorio Trentino emerge l'intenzione dei giovani di cogliere maggiormente l'opportunità offerta da Internet, dalle nuove tecnologie, dai nuovi canali distributivi e dall'introduzione nelle proprie aziende un'organizzazione di tipo più manageriale.

B. La vision futura

Ai giovani albergatori che ancora non dirigono il proprio hotel (24%), oppure che lo dirigono affiancati dai genitori (56%), è stato chiesto se prevedono che in futuro dirigeranno l'hotel.

Il 77% dei rispondenti ha l'intenzione di dirigere l'azienda in futuro, il 20% è indeciso sulle proprie intenzioni per il proprio futuro e il 3% rifiuta questa possibilità, per motivi vari. Interrogati riguardo alla loro previsione di attesa prima di prendere in mano in prima persona l'hotel, essi rispondono, che ciò avverrà mediamente entro i 5 anni.

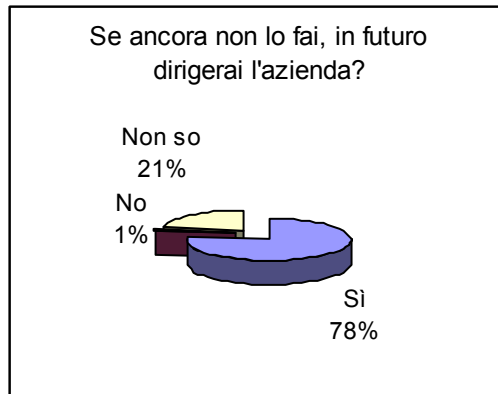


Grafico 9: intenzione di direzione



Grafico 10: futuro

Per quanto riguarda la fascia dei junior che non intende gestire l'hotel in futuro (3%), essi ritengono di poter escludere la vendita dell'albergo, preferendo darlo in gestione a terzi (6%) oppure farlo gestire ad un direttore (6%).

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 parte di loro "ci lavora da sempre" (*learning by doing*) e che quindi ha appreso il patrimonio di 'conoscenze tacite' lavorando vicino al genitore e 'imparando' dai lui comportamenti ed atteggiamenti. I giovani ritengono così valido e sufficiente il modello di apprendimento "*learning by absorbing*" riconoscendo all'imprenditore senior il possesso delle competenze peraltro non trasferibili sotto forma di elenco di informazioni ed istruzioni per il figlio.

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

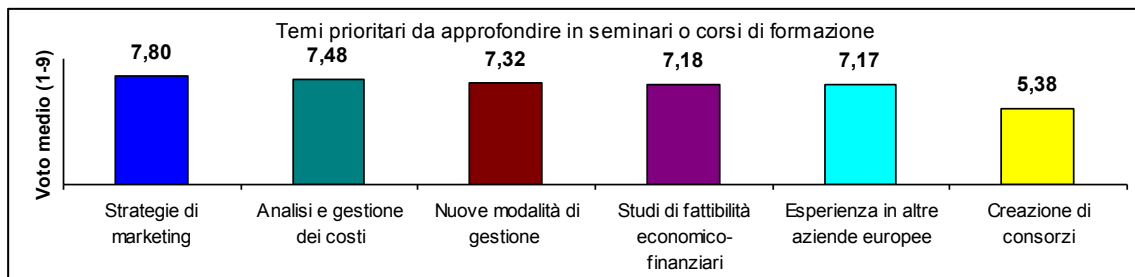


Grafico 11: temi prioritari per la formazione

Tale percezione segnala nei giovani albergatori una consapevolezza della complessità del fenomeno turistico e al contempo la disponibilità di mettersi in gioco al fine di acquisire delle competenze (e forse anche uno sguardo d'insieme) più confacenti ad un mercato turistico in forte cambiamento.

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 desidererebbero ricevere corsi manageriali dal taglio operativo quali ad es: la gestione dei 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 e partecipative di apprendimento, per altro già introdotte dall'Associazione Albergatori, quali ad esempio tavole rotonde, testimonianze con manager turistici di rilevanza nazionale ed internazionale, viaggi studio per analizzare soluzioni ed esempi trovati da altre realtà turistiche.

Alleanze tra albergatori

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).

Questo dato innovativo è stato riconfermato anche dai *focus group*:

- “il Gruppo Giovani dovrebbe abbattere le barriere che spesso sono presenti tra singoli 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 es. sul target di clientela e strategie per raggiungerla), rappresenta un luogo in cui sviluppare reciproche collaborazioni ed alleanze (ad es. overbooking, gruppi di acquisto comuni).

L’Associazione nel “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.

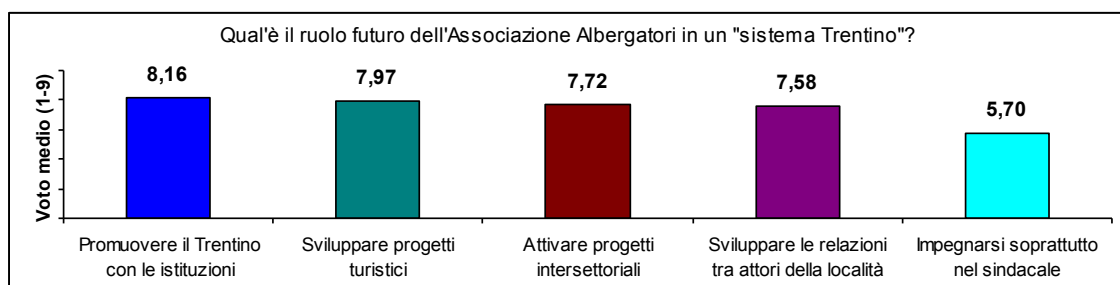


Grafico 12 : ruolo dell’Associazione Albergatori

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 anche innovativi che sono richiesti dai clienti. Scarso l’interesse è invece per l’impegno nel sindacale (voto medio 5,70).

C. Le conclusioni

I risultati descrivono uno scenario in cui quasi la totalità (97%) dei Junior lavora già in hotel dirigendolo assieme ai genitori (56%) oppure autonomamente (il 20%), mentre il 24% è dipendente.

Nuovo ruolo legato alle tecnologie

I junior lavorano da sempre nell’impresa e i ruoli rivestiti sono molteplici e variegati soprattutto nelle piccole e medie aziende in cui ‘tutti i familiari danno una mano in tutti i ruoli’. L’indagine però ha il pregio di individuare un’area di innovazione e autonomia dei junior, connessa alla definizione di un nuovo ruolo finora inesplorato dalla letteratura. Si rileva come il know how dell’utilizzo delle nuove tecnologie permette ai Junior di conquistarsi il riconoscimento di un “nuovo ruolo” specifico, prima inesistente all’interno della struttura alberghiera familiare, in cui essi detengono anche una certa autonomia gestionale.

Le implicazioni e le ricadute potenziali nella gestione alberghiera tradizionale che questo nuovo ruolo può portare, sono di vasta scala; così come le prospettive dell'introduzione di innovazioni in hotel. Basti solo pensare all'importanza crescente acquisita negli ultimi anni dallo strumento Internet rispetto agli altri canali di reperimento delle informazioni turistiche (brochure dei tour operator, advertising). Addirittura esso riveste un ruolo particolarmente significativo, nei nuovi clienti che non conoscono le offerte e le attrazioni della destinazione e che le reperiscono on line.⁸

Qualora il business generato dal nuovo canale distributivo, grazie alla capacità dei junior di cogliere tutte le opportunità della rete, aumentasse considerevolmente, ciò andrebbe a ridefinire le quote di mercato dell'albergo. Infatti essendo i junior in prima persona responsabili del canale scelto dai nuovi turisti, essi acquisterebbero ancora più peso in azienda, dato dall'incremento del nuovo business e del conseguente aumento del fatturato.

Affiancamento generazionale

In Trentino il 20% dei giovani albergatori ha concluso l'affiancamento generazionale e gestisce in autonomia l'hotel.

Ma è più diffuso di fatto il fenomeno di un affiancamento generazionale (il riguarda il 56% dei giovani albergatori), piuttosto che di una successione, ossia un passaggio generazionale. Senior e junior convivono in azienda per molto tempo, come essi stessi si esprimono: "i genitori in azienda ci sono sempre".

I junior vivono un rapporto ambivalente con i senior.

La presenza del senior in hotel è vissuta come rassicurante soprattutto sia per "dividere i compiti" sia per quanto riguarda la gestione degli aspetti amministrativi e burocratici, perché loro hanno "un occhio sui costi, sa come stabilire i prezzi, gestire la burocrazia e tenere i rapporti con le banche"; inoltre tutti i junior condividono il modello gestionale introdotto.

Tuttavia il senior, oltre che dare sicurezza al junior, è vissuto anche come un limite alla definizione di spazi di autonomia lavorativa. Il rischio percepito nell'analisi dei focus group è quello che il junior perda, nel corso degli anni di affiancamento, il sentimento di appartenenza all'azienda di famiglia, qualora il capofamiglia prenda sempre in autonomia le decisioni aziendali.

Da qui l'importanza di tener presenti i fattori di rischio conseguenti al ritardato trasferimento del controllo societario al junior, quali la spiacevole prospettiva del senior di dover lasciare ciò che ha creato, la paura di dover dipendere economicamente dal reddito di impresa, oppure il senso di una presenza non significativa nella gestione dell'albergo, godendo così di troppo tempo libero disimpegnato e non sapere come occuparlo⁹.

Oltre a questi fattori che ostacolano il passaggio vi è inoltre il sentimento degli albergatori trentini di concepire l'albergo non come 'industria turistica da far lavorare a massimo regime, concetto invece adottato dalle multinazionali alberghiere, bensì vissuta come la 'casa' dei proprietari. In moltissimi casi vivono all'interno dell'albergo in un appartamento, in almeno tre generazioni conviventi (nonni, senior e junior). C'è da chiedersi se anche i ruoli rivestiti in hotel sono speculari a quelli rivestiti all'interno della famiglia, correlati al genere e allo status legato all'anzianità oppure al livello di istruzione. Vengono in mente le famiglie italiane allargate. Si ritiene che i risultati dell'indagine uniti all'organizzazione familiare-alberghiera consolidata da diverse generazioni, rientri nel caso in cui "la famiglia tende ad essere l'elemento di continuità e di collegamento che permea tutto il divenire delle imprese familiari... che possono divenire sistemi culturalmente meno permeabili a cambiamenti esterni e, in definitiva, più ideologici e refrattari al nuovo"¹⁰.

Questo è sicuramente un argomento da approfondire in un'ulteriore indagine.

Le innovazioni connesse al mutamento turistico

⁹ R Tagiuri "La successione del fondatore nelle aziende di famiglia" in Continuità generazionale di impresa a cura di Trentini e Togni, Franco Angeli 2008

¹⁰ Dematté e Corbetta 1993 citato in Kaneklin e Ripamonti "La continuità generazionale dell'impresa da fatto naturale ad evento problematizzato" in Continuità generazionale a cura di Trentini e Togni Franco Angeli 2008

Tutti i junior benché condividano il modello di gestione alberghiera dei senior, dichiarano di voler introdurre innovazioni in azienda, per rendere più manageriale il proprio hotel, essere più competitivi in un mercato che cambia a cui bisogna essere pronti attraverso innovazioni del settore marketing. Essi reputano quindi molto importante conoscere i giudizi della clientela sull'hotel attraverso indagini di customer satisfaction e conoscere le strategie per fidelizzarla attraverso strategie di marketing.

Queste scelte sulle innovazioni da introdurre possono essere interpretate sia come una presa di coscienza dei junior dei forti mutamenti avvenuti nel mercato turistico, sia della necessità di introdurre nella gestione alberghiera nuovi strumenti per trattenere i clienti ed essere competitivi. Un'altra chiave di lettura è fornita dal riconoscimento del nuovo ruolo che essi possono rivestire in azienda attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, che esprime un desiderio di ampliare il proprio raggio di azione in hotel conquistando nuovi spazi nella gestione alberghiera legandoli ad una nuova disciplina, il marketing, poco utilizzata in maniera sistematica dai Senior.

Il futuro: fare rete tra albergatori

Altro elemento di discontinuità rispetto alla generazione dei senior è rappresentato dalla volontà di fare rete con i propri colleghi albergatori e con le altre categorie economiche, per evitare di ritrovarsi come i Senior "che sono divisi tra loro e fundamentalmente soli nelle decisioni aziendali e nei rischi di impresa". A questo punto è vista come essenziale per i junior l'opportunità di Incontrarsi in gruppo con lo scopo di:

- mettere a disposizione conoscenze ed esperienze;
- confrontarsi e per riconoscere le opportunità che rappresentano il filo conduttore tra i differenti settori economici;
- individuare una risposta trasversale ai problemi, agendo nella società come soggetto attivo di proposte concrete di sviluppo locale turistico.

I risultati confermano che la vision dei Junior sul proprio futuro comprende la continuità dell'attività imprenditoriale di famiglia proseguendo nella gestione alberghiera. Tenuto conto quindi che i giovani albergatori di oggi rappresenteranno la classe imprenditoriale alberghiera di domani si ritiene particolarmente importante leggere con attenzione i loro bisogni e le loro richieste per pianificare un percorso di sviluppo che li renderà forti nei confronti di mutamenti turistici sempre più rapidi.

BIBLIOGRAFIA

- Aiello, G., (2004). *L'impresa turistica*, Hoepli Editore.
- Aronoff, C. E., Ward, J.L., (2002). *Family Meetings: How to build a Stronger Family and a Stronger Business*. Family Enterprise Publisher.
- Basile, M., (2007). *Una nuova generazione per l'albergo di domani*. Turismo e ospitalità nel Trentino. Organo ufficiale dell'Associazione Albergatori ed imprese turistiche della provincia di Trento n. 7.
- Bateson, J.E.B., Hoffman, K.D., (2000). *Gestire il marketing dei servizi*, edizione italiana a cura di Alberto Marcati, APOGEO.
- Bellotto, M. (2008). *La relazione tra Senior e Junior*. In *Continuità generazionale d'impresa*, a cura di Trentini e Togni, Milano, Franco Angeli.
- Bertella, V. (1995) *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*. CEDAM.
- Bonomi, A. & Rampello D., (2007). *Famiglia SPA. Convivenza generazionale e longevità dell'impresa*, ed. Il Sole 24 Ore, maggio.
- Brunello, T. & Bornello M., (2003). *Passaggi Obbligati. La trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle Pmi*. Milano, Franco Angeli.

- Compagno, C., Nanut V. e Venier F., (2007). *Nascita, sviluppo e continuità dell'impresa artigiana*. Milano, Franco Angeli
- Corbetta, G., (1995). *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. EGEA.
- Corno, F., (1989). *Lo sviluppo del sapere imprenditoriale nel governo dell'impresa*. Milano, EGEA.
- Corrao, S., (2000). *Il Focus Group*. Milano, Franco Angeli.
- Demattè, C., (1988). *Ricambio o scontro generazionale*. Economia e Management.
- Ferrari, F., (2005). *Il passaggio generazionale delle Pmi. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*. Milano, Franco Angeli.
- Gambel, E. L., (2004). *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana. Un metodo per valutare e preparare gli eredi alla successione aziendale*. Milano, Franco Angeli.
- Kaneklin, C., Ripamonti, S., (2008). *La continuità generazionale dell'impresa da fatto naturale ad evento problematizzato* in *Continuità generazionale* a cura di Trentini e Togni. Milano, Franco Angeli.
- Lago, U., Minoja, M., (1988). *Gestione strategica nelle PMI. Una raccolta di casi*. Milano, EGEA.
- Lambin, J.J., (2000) *Marketing strategico e operativo, market-driven management*. McGraw-Hill.
- Montemerlo, D., (2000). *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*. Milano, EGEA.
- Morelli, U., (1995). *Management delle imprese turistiche*. Etas libri.
- Popolani, M., (2002). *Impresa familiare e passaggio generazionale*, ed. Il Sole 24 Ore.
- Preti, P., (1991). *L'organizzazione della piccola impresa. Nascita e sviluppo delle imprese minori*, Milano, EGEA.
- Schillaci, C.E., (1990). *I Processi di Transizione del Potere Imprenditoriale nelle Imprese familiari*. Torino, Giappichelli.
- Tagiuri, R., (2008). *La successione del fondatore nelle aziende di famiglia*. In *Continuità generazionale di impresa* a cura di Trentini e Togni. Milano, Franco Angeli.
- Trentini, G., Togni, M., (2008). *Continuità generazionale*. Milano, Franco Angeli.
- Tuzzi, A., (2003). *L'analisi del contenuto. Introduzione ai metodi e alle tecniche di ricerca*. Carocci editore.
- Unione degli industriali della Provincia di Padova, (2002). *Imprese al buio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo*. Gruppo Giovani Imprenditori in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Economiche "M. Fanno" dell'Università degli Studi di Padova.
- Viganò, E., (2005). *Il valore dell'impresa nella successione familiare (Primi appunti)*. Milano, CEDAM.
- Zocchi, W., (2005) *Il Family Business: Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*. Ed. Il Sole 24 Ore.

Documenti istituzionali:

- Commissione europea, Pubblicazioni – DG Imprese 2003. *Aiutare la successione nelle imprese. Una "guida alle buone pratiche a sostegno del trasferimento delle imprese a nuovi titolari*.
- Commissione europea (2005) COM. *Aiutare un programma comunitario di Lisbona. Una politica moderna a favore delle PMI per la crescita e l'occupazione*.
- Unione Europea (98/C 93/02) *Comunicazione della Commissione relativa alla trasmissione delle piccole e medie imprese*.
- Unione Europea (GU C 93 del 28.3.1998) *Comunicazione della Commissione sul trasferimento delle piccole e medie imprese*.
- Unione Europea SEC (2001) 1 937, Bruxelles 28.11.2001. *Creare servizi di prima classe a sostegno delle imprese*. Documento di lavoro della Commissione.
- Unione Europea (maggio 2002). *Relazione finale del gruppo di esperti sul trasferimento delle piccole e medie imprese*. Commissione europea, Direzione generale per le imprese.
- Unione Europea (2003). *Relazione finale del progetto MAP 2002*. Commissione europea.
- Unione Europea, Seminario Europeo sul Trasferimento di Imprese, Vienna 23 e 24 settembre 2002, *Relazione finale*.
- Osservatorio Provinciale per il Turismo nella Provincia Autonoma di Trento (2005). *Analisi e approfondimenti per la predisposizione delle Linee Guida per la politica turistica in Trentino*.

Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento (2006). Annuario del turismo 2005.

Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento (2006). L'impatto della spesa turistica nell'economia provinciale.