

MANAGEMENT COMPANIES EVENTS

Communication Agency Int. srl  
Anno XV - N. 3/2009  
Sped. in A.P. 45% Art. 2 Comma 20  
Lett. B Legge 23/12/96 N. 662 - Filiale di Milano  
In caso di mancato recapito inviare all'ufficio  
di Milano CMP Rosario detentore del conto  
per la restituzione al mittente che si impegna  
a pagare la relativa tassa  
Prezzo di copertina € 2,00

# MASTER MEETING®



**Rocco Forte**  
THE ROCCO FORTE  
COLLECTION  
ORA VI SPIEGO  
L'ARTE  
DELL'ACCOGLIENZA



**Susanna Stefani**  
GOVERNANCE CONSULTING  
LA SIGNORA  
DELLA GOVERNANCE



**MILENA MINEO**  
MIL

## Quando femminilità fa rima con ironia

**L'INCHIESTA**  
COMUNICARE IN TEMPO DI CRISI

**MANTRA E CONTRO-MANTRA**  
QUANDO LA STRATEGIA MIGLIORE  
È L'ANTISTRATEGIA

**TREND**  
SENZA OROLOGIO E SENZA FRETTA.  
IL VERO LUSSO OGGI È SLOW

# Mantra

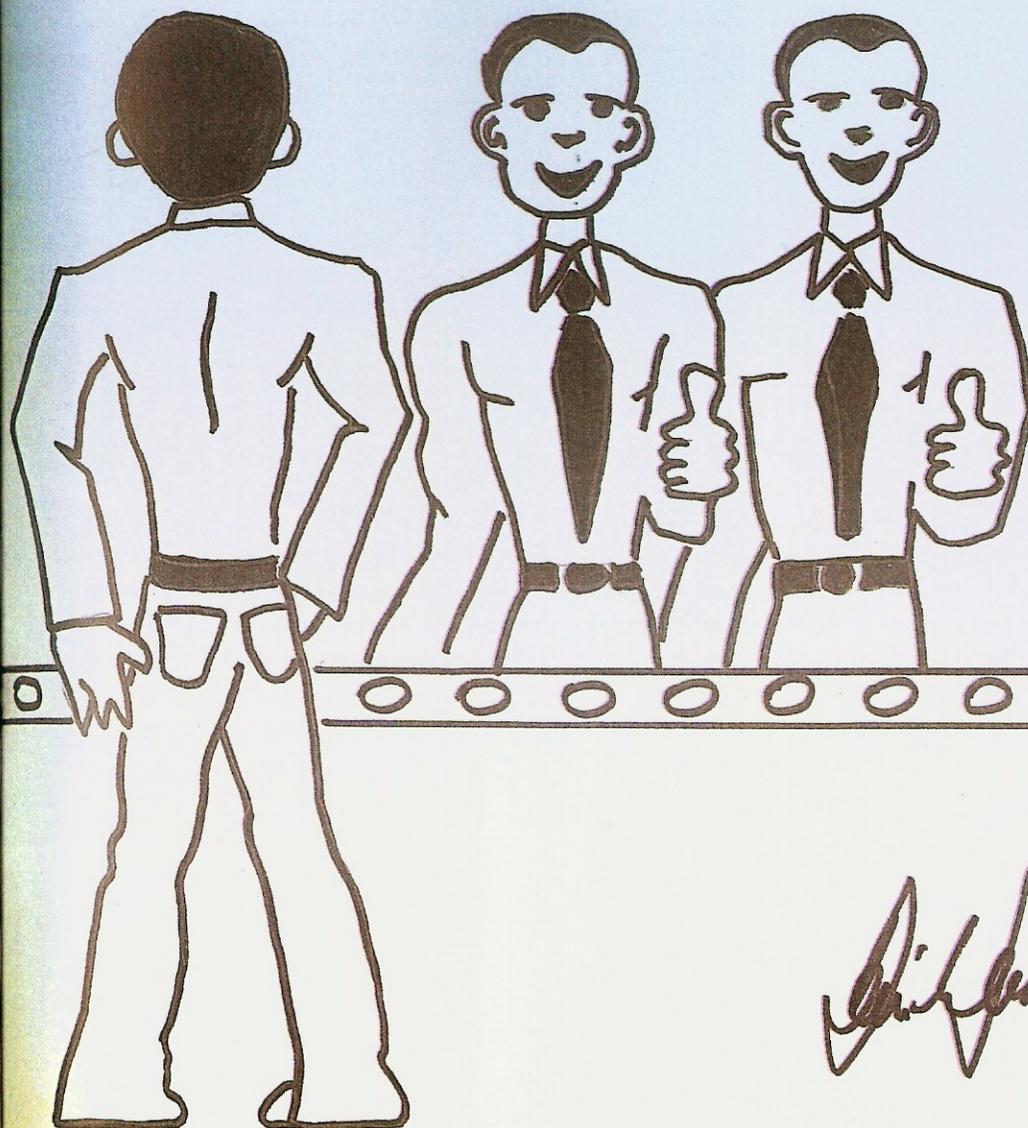


In tempo di crisi, anziché tagliare sul personale, può convenire investire su risorse qualificate: un bravo manager porta know how in azienda e rafforza il gioco di squadra

Non sempre le strategie anti crisi più declamate sono la soluzione giusta per superare l'empasse. Qualche volta è bene ripensarle al contrario. Come? Contrapponendo al mantra il contro-mantra. Così, per esempio, alla riduzione dei costi e al taglio sul personale, si può controbattere con nuovi investimenti su figure professionali più qualificate. Oppure anziché conquistare nuove fette di mercato, ci si può concentrare sui clienti già acquisiti, puntando però su quelli più redditizi...

Leonella Zupo

# a e contro-mantra



*Di... '99*

**S**i parla molto di congiuntura economica critica, che può però trasformarsi per le aziende in un'opportunità per divenire più competitive. Nei momenti di difficoltà, infatti, una più efficiente gestione del credito, un ponderato controllo dei costi, sistemi avanzati per le analisi del mercato, diventano elementi determinanti per rimanere sulla cresta dell'onda, e oltre che strumenti per superare la crisi rappresentano aspetti imprescindibili

per le aziende che operano in un mercato sempre più globale. Ma se normalmente, in periodi di recessione, la "tendenza" è quella di ridurre il personale, questa strategia non dovrebbe essere la priorità di un manager bensì un provvedimento eseguito con professionalità da società specializzate, perché un piano di ristrutturazione pensato male rischia di demotivare tante figure professionali – talvolta anche molto valide – oltre che un intero staff, e questo vale so-



prattutto per le aziende che operano nel b2b. Una persona che va via, significa una riduzione del know-how e la perdita dell'investimento formativo. Il "contro-mantra" in questi casi potrebbe dunque essere "investire su personale qualificato": assumere un bravo manager, per esempio, significa rinsaldare in azienda lo spirito di squadra.

Tagliare i costi, poi, è sicuramente un provvedimento che va bene quando i costi sono sprechi, altrimenti si rischia di tagliare in qualità. C'è invece chi coraggiosamente in questi frangenti è disposto ad investire sulla qualità e a puntare sulla soddisfazione delle esigenze dei consumatori. Così come puntare sull'*outsourcing*, un intervento utile perché consente a un'azienda di razionalizzare i costi e di valorizzare le proprie competenze distintive, puntando sulle attività a maggior valore aggiunto. Ma è an-

che vero che diventa sconsigliabile in tempo di crisi perché richiede tempo e serenità per poter essere gestito bene. In questo caso il "contro-mantra" potrebbe allora essere quello di gestire all'interno le attività strategiche che esulano dal *core business*.

Puntare poi su nuovi mercati: in tempo di recessione s'indebolisce anche il rapporto con i clienti, che diventano meno fedeli. Forse allora sarebbe meglio investire maggiormente sui clienti più profittevoli; quando le risorse sono limitate, l'impegno diffuso nell'acquisizione di clienti può risultare poco remunerativo e quindi diventa utile segmentare la clientela già acquisita per individuare le fasce più redditizie. Inutile dirlo, non esiste un'idea imprenditoriale innovativa che non abbia in sé anche un'idea innovativa per la scoperta, la crescita e la valorizzazione delle persone chiamate a realizzarla.

## Il parere degli imprenditori

Le strategie devono essere dunque anche in grado di evolvere, di cogliere e, sempre più spesso, di anticipare i mercati, e anche le politiche di gestione delle risorse umane devono essere ugualmente in grado di evolvere e di anticipare i cambiamenti di rotta per la costruzione di nuove strategie vincenti. Di seguito rispondono alle nostre riflessioni, in un momento difficile della vita economica del Paese, alcuni imprenditori rappresentativi dei più svariati settori, dunque un piccolo osservatorio privilegiato, per fornirci un'informazione diretta e un panorama il più possibile a largo spettro. E naturalmente anche qualche suggerimento incoraggiante per affrontare con ottimismo le attuali sfide.

### Niente tagli ma continui investimenti su risorse umane e tecnologie

**Silvio Del Fio** (foto in alto a destra), presidente del Gruppo Del Fio, ha iniziato a occuparsi di tecnologia congressuale negli Anni Sessanta: imprenditore noto e apprezzato a livello nazionale, è considerato uno dei maggiori esperti della meeting industry italiana. Già vicepresidente di Italcongressi (una delle associazioni italiane di categoria), è stato tra i fondatori dei Convention Bureau di Fi-

renze (di cui è stato vicepresidente per sei anni), Siena e Napoli, contribuendo con la propria esperienza alla definizione del progetto, degli obiettivi e del soggetto giuridico. Ha fatto parte, inoltre, della Giunta di Fedeturismo (Confindustria). Autore di indagini sul Turismo Congressuale in Italia e in Europa, ha svolto anche attività di docenza, in qualità di esperto, in attività di formazione spe-

Gruppo Del Fio



cifica presso Luiss Management, Assefor e vari altri istituti superiori. È infine tra i fondatori del Roma Business District, il primo distretto congressuale italiano.

«Il segreto del successo delle aziende di Tecnoconference Europe e Del Fio Multimedia si fonda su alcuni capisaldi», osserva Silvio Del Fio. «Uno di essi è il continuo aggiornamento delle risorse umane, perché possano stare costantemente al "passo" con un mercato in perenne evoluzione. Il nostro personale è tutto di alta qualificazione, premessa indispensabile per assicurare ai clienti un servizio di qualità totale. Tanto meno in momenti come questo, ovviamente, pensiamo di cambiare rotta, anzi! Difatti stiamo lavorando moltissimo, e nonostante la crisi generalizzata abbiamo anche ingrandito lo staff.

L'altro caposaldo del nostro successo sta negli investimenti importanti in impianti e attrezzature. Tagliare i costi nel nostro campo è impossibile, a causa della necessità di aggiornare continuamente gli strumenti tecnologici, che oggi sono all'avanguardia e domani sono superati. Per poter essere *sempre* all'avanguardia, occorre

*sempre* investire. Noi forniamo un service in *outsourcing* chiavi in mano – conclude Del Fio – ma ci posizioniamo come "partner", non come semplici fornitori, e – mi creda – non è un semplice gioco verbale. È la verità. Come professionisti, desideriamo affiancare, con la competenza che ci è propria, chi dirige e vende la sede congressuale nella quale siamo intervenuti con interventi di fornitura e installazione. Offriamo supporto tecnico ai responsabili commerciali delle strutture in occasione di *site inspection* o di richieste particolari. Diamo attiva e completa consulenza perché l'impiantistica delle location risponda a tutto tondo all'evolversi degli impegni e delle esigenze. Aggiornamenti, *refurbishing*, migliorie, pianificati e concordati a stretto contatto con la *venue* e i suoi dirigenti. Tutto questo, si capisce, non è semplice *outsourcing* per le aziende clienti. È vero partenariato».

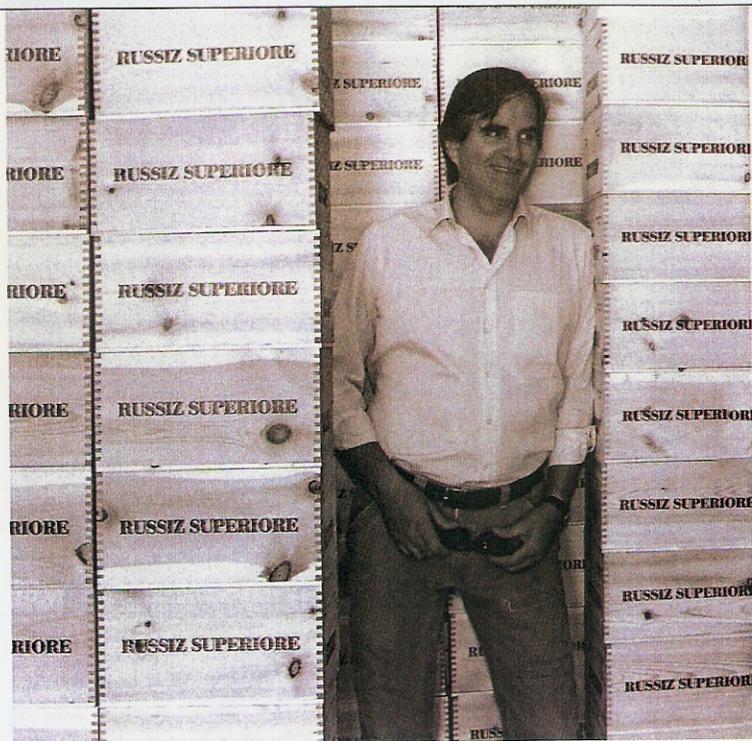
### Nell'incentive premiano l'alta specializzazione e la capacità di delegare all'esterno

Un bel quadro ce lo fa **Annamaria Ruffini** (foto), presidente & Ceo *Events In & Out*, una delle poche realtà autenticamente internazionali dell'incentive in Italia. È fiorentina, ha iniziato a operare nell'incentive industry nel 1981, e ciò ne fa a pieno titolo una delle pioniere del comparto nel nostro Paese. Due i punti di snodo della sua carriera: dapprima l'impiego in un'agenzia di Firenze nel dipartimento viaggi & congressi, di cui in due anni diventa responsabile; poi, la gestione del settore Incen-



tive & Congress per quella che all'epoca era la più grossa event agency del centro Italia – settore che, grazie al suo operato, in poco più di un anno diventa società autonoma, da lei stessa gestita come amministratrice delegata. Ovvio che un percorso così brillante e in ascesa non poteva che avere uno sbocco imprenditoriale, cosa che puntualmente accade nel 2003 quando, fondando l'agenzia *Events In & Out*, Annamaria Ruffini sintetizza la propria esperienza creandosi una struttura "a propria immagine", capace di assumere e inter-





### Comunicare e creare nuove sinergie

Conciso ma chiaro il pensiero di **Roberto Felluga** (foto sopra), proprietario del Relais Russiz Superiore a Capriva del Friuli e di due delle più rinomate aziende vinicole friulane, Russiz Superiore (l'ingresso nella foto in basso) e Marco Felluga, che in merito alle ipotesi di eventuali piani di ristrutturazione del personale tiene a precisare quanto segue: «Questo vale solo per grandi aziende e non per aziende come la nostra a livello familiare, dove il manager deve gestire con professionalità il personale. Investire su personale qualificato è fondamentale non solo per motivare tutto il team aziendale, ma per perseguire gli obiettivi di un'azienda che fa della qualità e dell'immagine la propria filosofia di vendita. Tagliare i costi, provvedimento che va bene quando i costi sono sprechi, altrimenti si rischia di tagliare in qualità: sono d'accordo. Investire sulla qualità è il nostro credo quotidiano, e non seguire le mode del mercato – fa notare Roberto Felluga –. Comunicare la nostra storia e le nostre tradizioni in modo da “imporre” un prodotto sul mercato.

Oltre alla qualità dei nostri vini, abbiamo anche investito molto sull'ospitalità e accoglienza poiché crediamo che in un momento di crisi come questo sia necessario creare delle sinergie con l'offerta turistica. Noi ad aprile apriremo il Relais Russiz Superiore, dotato di 7 camere (di cui una suite), elegantemente arredate in stile country e curate in ogni dettaglio, nel cuore della tenuta Russiz Superiore a Capriva del Friuli. Circondato dai 100 ettari della tenuta (di cui 50 sono coltivati a vigneto) questo agriturismo si affaccia sulle morbide colline del Collio goriziano e offre servizio di bed&breakfast.

Infine puntare su nuovi mercati – in tempo di crisi si indebolisce anche il rapporto con i clienti che diventano meno fedeli: su questo non sono d'accordo –. Dove ci sono mercati con potenziali sviluppi è importante anche in momenti di crisi sondare le opportunità per essere così pronti ad avviare una rete distributiva alla ripresa economica».



## Fare network puntando all'eccellenza

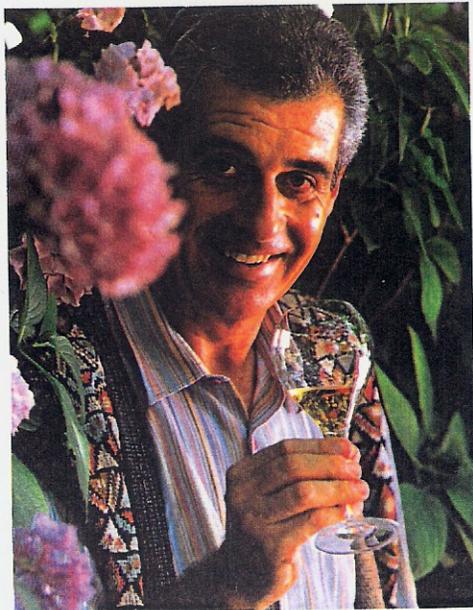
Sentiamo ora alcune considerazioni di **Michele Bozza** (foto sotto), proprietario – con la famiglia – del Centro Congressi Villa Baiana, che ospita il Museo d'arte contemporanea Remo Bianco in Franciacorta. Le due strutture sono annesse alla Tenuta La Montina di Monticelli Brusati, una delle principali maison della Franciacorta. «Nato nei primi Anni Novanta all'interno della nostra tenuta di famiglia, La Montina, il progetto di Villa Baiana (nella foto. Relais di campagna per feste, eventi, cerimonie con Centro congressi fra i principali della provincia di Brescia, ricavato dalla ristrutturazione di un edificio seicentesco, con capienza di 600 posti all'interno e oltre 1500 considerando il parco) ha sempre puntato sulla qualità. In questo momento di forte crisi ci sembra che questo indirizzo risulti più che mai vincente, nella ristorazione, nel servizio, ma anche e soprattutto nella qualità complessiva dell'offerta. La nostra clientela lo apprezza e anche nel 2009 le prenotazioni per matrimoni e feste sono pressochè stabili, mentre in lieve calo sono quelle per meeting politici o economici.

Per fronteggiare l'attuale contingenza economica abbiamo rafforzato ul-

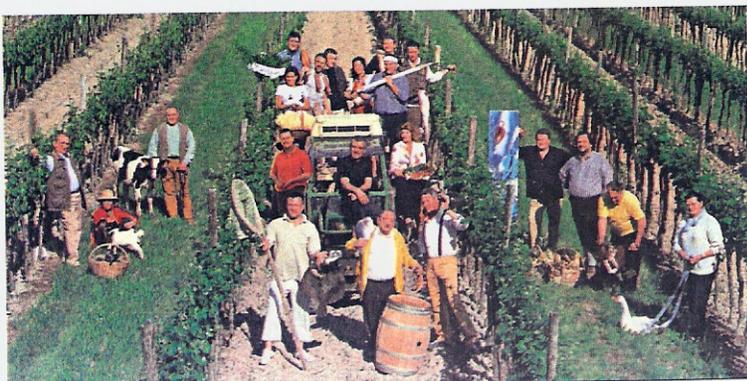
teriormente il legame fra Villa Baiana e le altre realtà che le ruotano attorno, convinti che la sinergia sia l'arma vincente per abbattere i costi ed ottimizzare le risorse. Meeting, cultura, vini: questo il connubio su cui puntiamo. Intenso sarà quest'anno il calendario del Museo d'Arte Contemporanea Remo Bianco (annesso a Villa Baiana, l'unico del suo genere in Franciacorta), con una grande rassegna assolutamente inedita dedicata all'arte australiana. La nostra cantina, infine, è sempre aperta (anche durante i weekend) per far conoscere agli enoturisti il metodo di produzione che ha reso il Franciacorta uno dei vini più apprezzati e riconosciuti al mondo. Il nostro Wine Shop è un luogo accogliente dove degustare ed eventualmente acquistare non solo i nostri vini, ma anche prodotti del territorio, che selezioniamo per i nostri clienti. La qualità resta l'obiettivo trainante delle scelte aziendali di Villa Baiana e La Montina, riconoscendo sempre una parte importante al "fattore" umano: alle competenze (tecniche e umane) che ogni dipendente, collaboratore, mette a disposizione dell'azienda. Un patrimonio che, in periodo di crisi come questo, teniamo a salvaguardare».



## L'evento volano di business e spirito di squadra



“Con il gioco di squadra si vince la crisi”, sembra essere il motto di **Walter Filiputti** (foto), presidente del Consorzio Friuli Venezia Giulia Via dei Sapori: «Fare sistema in nome della qualità e portare avanti le eccellenze (gastronomia, vini, prodotti) della nostra terra, il Friuli Venezia Giulia: questa la strada che il nostro consorzio (a cui aderiscono 20 ristoranti eccellenti di tutta la regione, dalla montagna al mare) ha scelto per fronteggiare la crisi. Ci presentiamo con un depliant unico, un sito, merchandising, menu stagionali che ci legano, cene spettacolo, card: tutti strumenti che anche nel 2009 potenzieremo. Nessun passo indietro o riduzione di spese, anzi: per la fine dell'anno pubblicheremo (con un notevole impegno economico) un volume presti-



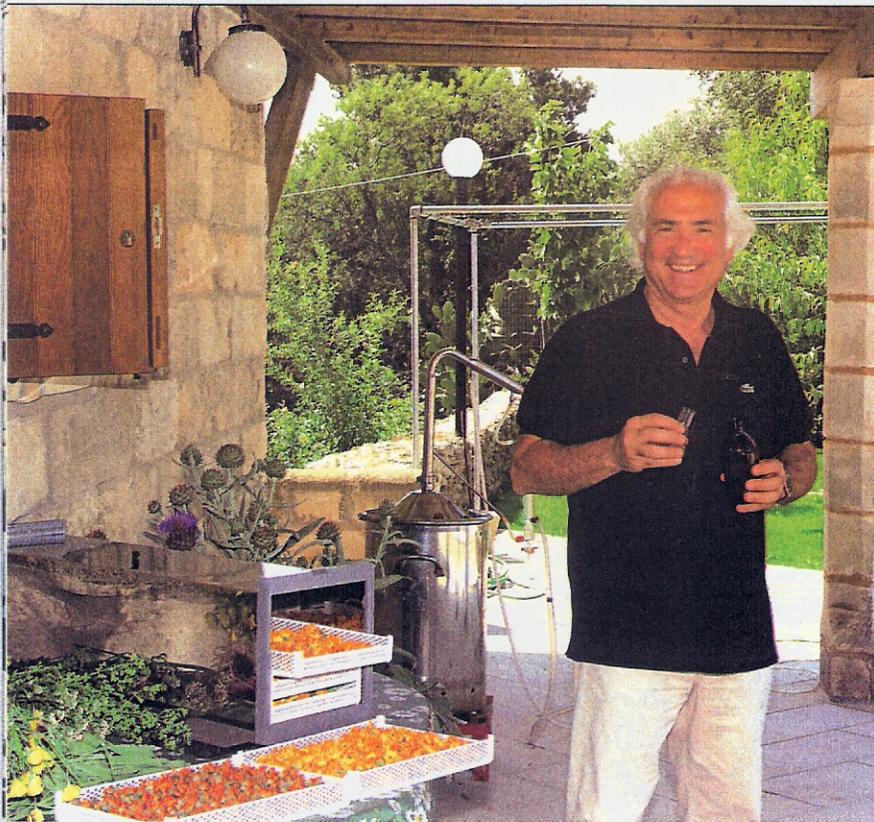
gioso dedicato ai nostri ristoranti e all'enogastronomia friulana. Come dicevo, per fidelizzare la nostra clientela ed acquisirne di nuova (anche in Austria e in Germania) organizziamo delle Cene Spettacolo di grande effetto, in cui tutti e 20 i ristoratori cucinano contemporaneamente. Si tratta di un notevole impegno, ma i risultati che otteniamo sia in termini di immagine che in termini di acquisizione di nuovi clienti sono eccellenti. Presentare il nostro team al completo ha infatti un impatto sull'ospite davvero formidabile. La nostra squadra ha e trasmette forza, valorizzando l'eccellenza di ciascuno dei suoi membri. Ha quindi gli strumenti per attuare una strategia vincente contro la crisi, cioè fare sistema, superando l'antagonismo che spesso vede i ristoratori uno contro l'altro. Il successo di iniziative come “Bianco & Nero”, organizzato recentemente alla sede udinese della Porsche, che ha unito con un evento enogastronomico le eccellenze del consorzio al prestigioso mondo dei motori di fama mondiale, testimonia il fatto che stiamo percorrendo la strada giusta. Voglio infine ricordare la nostra card, che abbiamo appena lanciato: una carta fedeltà che consente ai titolari non solo di godere di sconti nei vari ristoranti, sul merchandising e sulle pubblicazioni del Consorzio, ma anche di avere filo diretto con gli Chef, carpando i segreti delle loro ricette, per conoscere la cultura gastronomica del territorio e ottenere agevolazioni sulle prenotazioni e sugli acquisti». Per la cronaca, fondata nel 2000, Friuli Venezia Giulia Via dei Sapori è una squadra composta da 48 eccellenze di questa regione fra ristoratori, vignaioli e artigiani del gusto, che si mettono in gioco con spirito consortile e non nell'interesse dei singoli aderenti.

- RISTI
- SALE da 10, 1
- AMEI
- PISCI
- PISCI

- NUO'

- PARC
- PARC
- GARA
- NUO'
- SALE e COI da 10 a per oltre
- 130 C.
- NUO' MULI di 600m

- CASA C
- Appart
- ingress
- parche



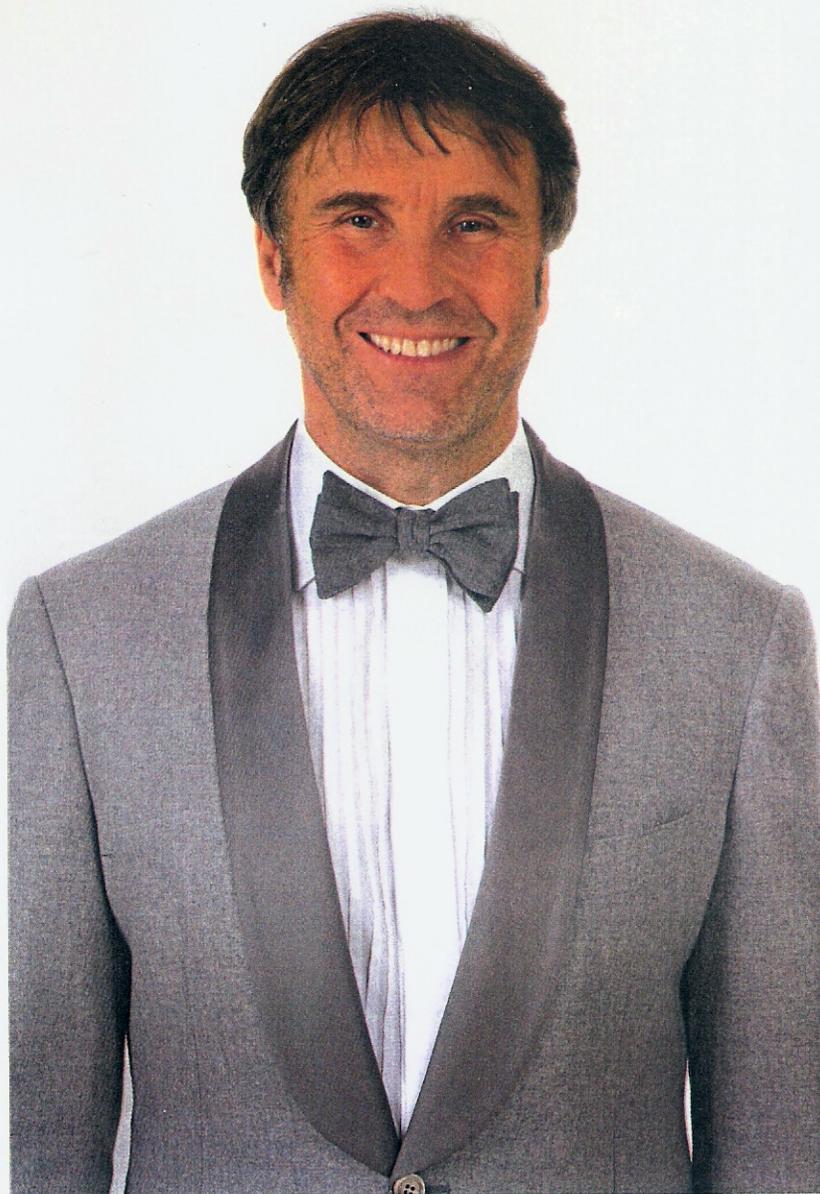
## Il pessimismo nuoce agli affari

**Giuseppe Maria Ricchiuto** (foto), presidente del Gruppo Specchiasol, già nel lontano 1973 – quando era ancora impossibile prevedere gli sviluppi futuri delle terapie naturali – ha fondato la sua azienda in provincia di Verona intuendo l'assoluta modernità della medicina naturale e la sua attitudine a soddisfare le necessità e le aspettative dell'uomo contemporaneo. Ricchiuto ha così contribuito a farne un fenomeno culturale allargato, legato ai grandi temi della fitoterapia e della qualità della vita. Su questi presupposti si sviluppa oggi Specchiasol, azienda che produce e distribuisce prodotti naturali in tutto il mondo, ma soprattutto promuove un modo di pensare: «Le aziende, ogni tanto hanno bisogno di qualche taglio, i rami secchi vanno eliminati», afferma Ricchiuto, «ciò che è necessario è creare nuove motivazioni, evitando di preoccuparsi per potersi occupare della realtà da affrontare. Preoccuparsi è un atteggiamento negativo che non produce sviluppo, "occuparsi" significa invece affrontare la realtà cercando mezzi e modi per poter superare le difficoltà ed essere in linea con i tempi, quindi an-

che le persone che operano nella struttura aziendale devono essere addestrate, programmate e motivate per cercare il modo migliore per adeguarsi alla nuova realtà del futuro. Ciò che sta accadendo in questo momento è fisiologico, fa parte delle fasi cicliche della vita, mai nulla è uguale al precedente ed è ovvio che anche i mercati mutano, noi ci dobbiamo attrezzare per affrontare al meglio i momenti critici, le nuove realtà.

Un imprenditore è abituato ad affrontare e a risolvere i problemi, il giorno in cui non sarà più capace di svolgere questo ruolo, finirà di essere imprenditore. I manager sono chiamati a presentare alle aziende soluzioni ad ogni problema che devono affrontare quotidianamente. Solo operando in questo senso si possono trovare gli elementi per affrontare con ragionevole ottimismo il futuro di un'impresa. Oggi siamo obbligati a puntare tutto sulla "qualità". I nuovi Paesi emergenti ci hanno preso il mercato manifatturiero, a noi resta l'impegno di dover affrontare nuovi mercati e prodotti di eccellenza. L'Italia gode di eccellenze in tutti i settori, grazie alle piccole e medie industrie. Ciò che dobbiamo fare per il futuro è attrezzare le nostre aziende impegnando le risorse fisiche, mentali e strutturali per offrire al consumatore ciò che si aspetta dalle produzioni italiane. Qualità di eccellenza per soddisfare il bisogno, la richiesta di quella classe medio alta di consumatori. «Per nostra fortuna», conclude Ricchiuto, «l'immagine del prodotto italiano è ancora tenuta in buona considerazione, pertanto non possiamo disattendere le aspettative dei consumatori. Se sapremo rispondere a queste reali esigenze ci sono motivi per essere ottimisti e diffondere i nostri prodotti sul mercato mondiale, soprattutto in quei Paesi in via di sviluppo».

## Crisi: un rendiconto etico morale per invertire la rotta



**Brunello Cucinelli** (foto), classe 1953, umbro di nascita, sin da ragazzo è stato attratto dal sogno di un lavoro più sensibile ai valori umani. In campo imprenditoriale intuisce che il Cashmere colorato può essere una vera e propria rivoluzione stilistica e nel 1974 interrompe gli studi universitari di ingegneria per dedicarsi interamente all'attività che lo ha reso famoso nel mondo in pochi anni. La sua impresa ha registrato, dagli inizi, una progressione in costante crescita e uno sviluppo di straordinaria

rio interesse, annoverando 30 negozi monobrand: Milano, New York, Mosca, Parigi, Londra, Porto Cervo, Capri, Cannes, Saint Tropez e molti shop all'interno dei più prestigiosi department store nel mondo.

Attualmente il Gruppo conta 443 dipendenti interni e un indotto di circa 1000 collaboratori esterni, per un fatturato che nel 2008 ammonta a 144 milioni di euro, e un numero di capi pari a 870.000 per anno, esclusivamente prodotti in Italia. «Occorre chiedersi se quello che sta succedendo nel mondo rappresenti un momento di grande riflessione. Credo si tratti di un rendiconto economico, etico e morale della nostra civiltà», spiega Cucinelli. Recessione come occasione di cambiare il modo di fare impresa, quindi, ma anche per ripensare al nostro stile di vita: «Non bisogna per forza avere uno spirito temerario e rivoluzionario per accogliere con favore le novità, è necessario puntare alla creazione di un nuovo ordine mondiale in cui dignità morale, etica ed economia convivono», commenta Cucinelli, «forse questa è davvero l'occasione tramite la

quale noi tutti possiamo recuperare un po' di buonsenso e gettare lo sguardo verso chi vive già ai limiti della sussistenza e non ha nulla da tagliare. Come imprenditore posso dire ciò che ho già detto ai miei ragazzi nell'ultima assemblea: noi non possiamo far niente per modificare l'andamento dell'economia (petrolio, dollaro, Borsa), ma possiamo curare maggiormente i dettagli, essere più creativi, essere più vicini ai nostri partners, insomma fare meglio con dedizione e semplicità».

## Fare e non solo comandare

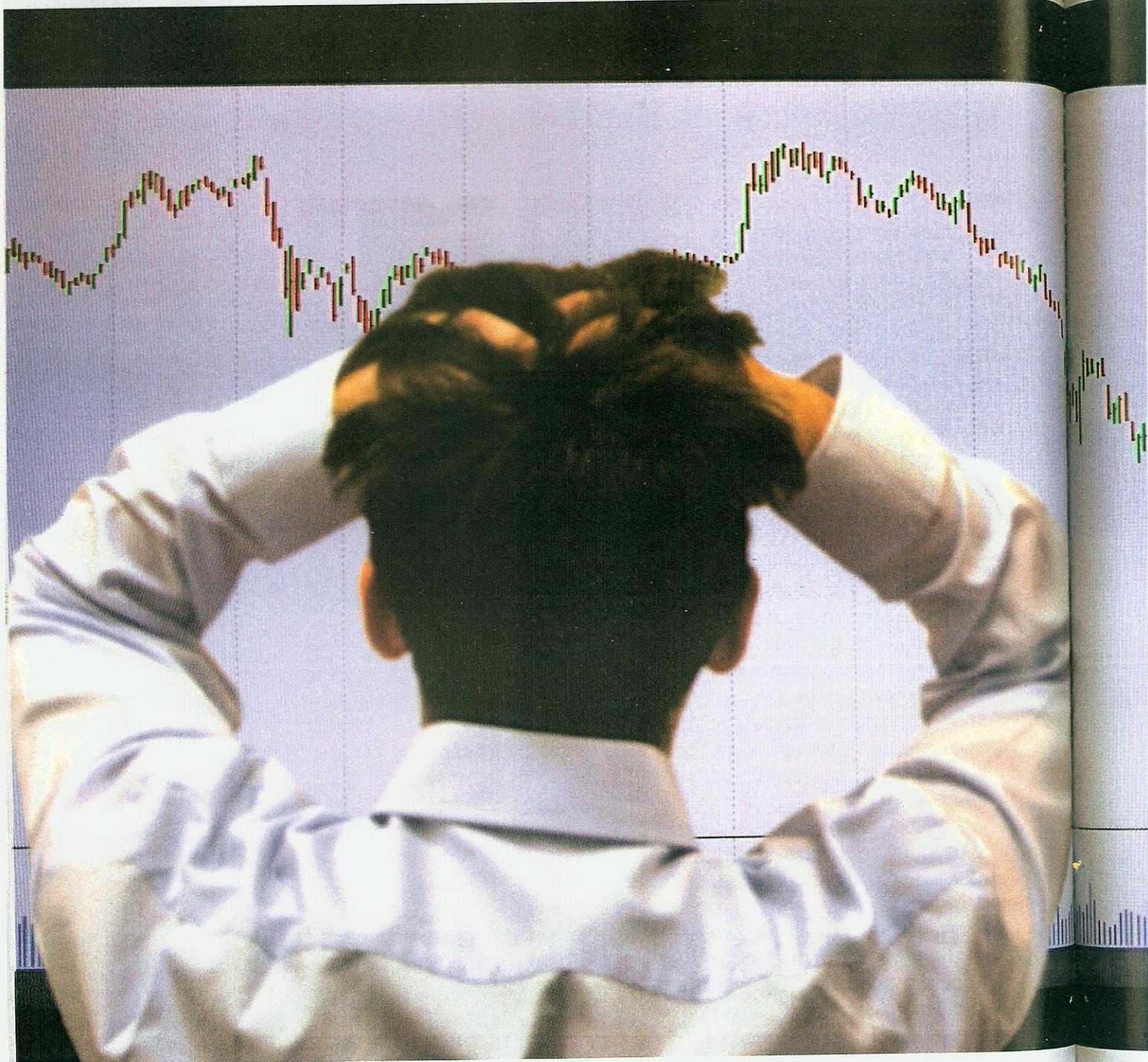
Sentiamo ora anche il parere di un giornalista e pubblicitario professionista, **Stefano Ferri** (foto a destra), consulente in marketing e comunicazione d'impresa, che ha al suo attivo oltre dieci anni di esperienza nel turismo professionale, in tutti i suoi segmenti, oggi consulente strategico per numerosi organizzatori di eventi e fornitori di servizi, in Italia e all'estero: «Prima di darmi alla consulenza e avviare la mia attività individuale di comunicazione e marketing per la meeting industry ho lavorato in più d'una azienda, di ogni dimensione. Stendiamo un velo pietoso sulla realtà manageriale di oggi. Con poche eccezioni, ovunque io sia andato ho trovato dirigenti e funzionari impegnati soprattutto a gratificare se stessi con esibizioni autoreferenziali di potere, inevitabilmente culminanti in violenze (talora inaudite, ancorché silenziose) verso dipendenti che, col proprio duro lavoro, erano lì a mantenerne gli stipendi d'oro. Non voglio fare il demagogo o il qualunquista. Intendo solo porre un problema. La figura del manager (intesa come professionista il cui lavoro è quello di... far lavorare gli altri), se un secolo fa poteva funzionare, oggi non funziona più, o va quanto meno profondamente rivista. Nella società dell'opulenza in cui ancora, tutto sommato, viviamo, la tentazione di portare a casa il massimo col minimo sforzo, che è connaturata in ciascuno di noi, rischia seriamente di indurre ogni manager – anche di rette intenzioni – a interpretare il proprio ruolo all'insegna della pigrizia più inconcludente. La storia è lì a dimostrarci che in cinquemila anni il mondo è progredito grazie al concreto adoperarsi di gente che lavorava per davvero: contadini, artigiani, artisti. I quali, guarda caso, sono adesso gli unici a non ri-



sentire della crisi. E perché? Perché, semplicemente, “fanno”. Il fornaio fa il pane e se lo fa pagare; il calzolaio fa le scarpe e se le fa pagare; il fotografo fa le fotografie e se le fa pagare. Il manager che fa? Dice, coordina il lavoro altrui. Ottimo: allora tenga umilmente presente che il suo eventuale successo è merito esclusivo di quanti, al di sotto di lui, concretamente “fanno” al posto suo. E una regolata dovrebbero darsela anche gli imprenditori, ai quali questa realtà sembra sfuggire, e che continuano a retribuire a peso d'oro queste figure di cui spesso, e con pieno profitto, potrebbero prendere il posto in prima persona. Quanto ai chiamiamoli “sottoposti” (quadri e impiegati), di bei fannulloni ne ho incontrati anche lì. D'altra parte che cosa si può pretendere da gente sul cui biglietto da visita si leggono cose tipo Executive area marketing manager, assistant? Non sono, queste, qualifiche che già da sé, e con ogni evidenza, mascherano ruoli inutili?

Per quanto riguarda poi il taglio dei costi e l'investimento sulla qualità, sono vent'anni che il mondo è in crisi. L'attuale deriva è la punta di un processo di involuzione sociale che prese il via nella seconda metà degli Anni Ottanta, allorché il sistema eco-

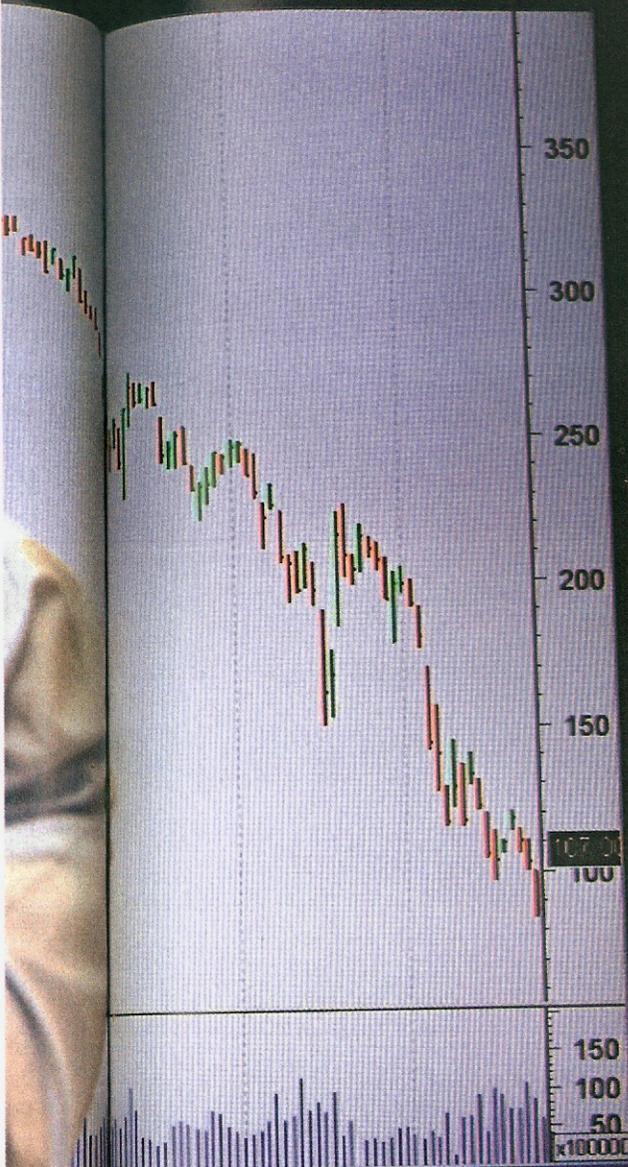




Secondo una recente indagine svolta da Acri-Ipsos, in Italia il numero degli ottimisti supererebbe quello dei pessimisti. Dalla ricerca è emerso infatti che il 59% degli italiani ha fiducia nel superamento della crisi globale perché si aspetta che i governi si impegnino nella ricerca di regole e comportamenti virtuosi in grado di dare vita a un sistema economico mondiale migliore

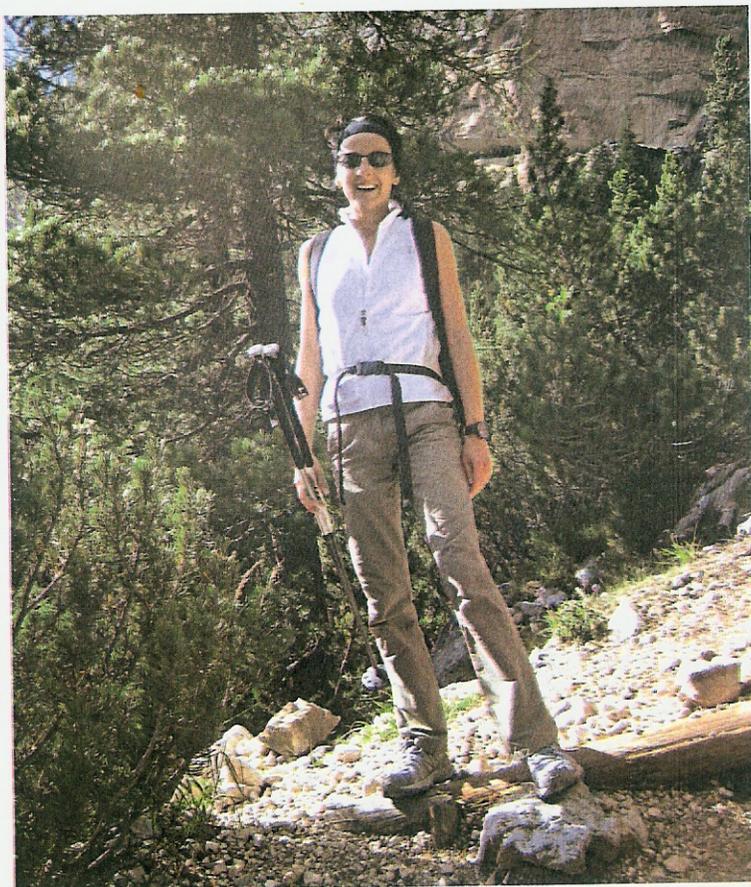
nomico globale smise di crescere. Credo che tutto sia cominciato quando l'offerta, in ogni settore, prese a superare la domanda. D'accordo che il marketing serve anche a creare i bisogni ex novo, non solo a interpretarli. Ma qui francamente si è esagerato. Basta andare in un qualsiasi supermercato per vedere scaffali zeppi di prodotti tutti uguali, ripetitivi sino alla noia, concepiti quasi per creare dipendenza nei consumatori e riempire di denaro le aziende che li producono. Il giochetto non poteva durare a lungo. Ripeto: c'è tanta gente che dovrebbe riaprire la propria cassetta degli attrezzi (se mai

ne ha una) e riassaporare la fatica – ma anche il piacere – del lavoro vero. Personalmente, devo il mio successo da consulente essenzialmente all'outsourcing. Che è un'arma a doppio taglio, come tutte: da un lato induce le aziende a concentrare i propri sforzi sulle reali competenze dei propri dipendenti, che in tal modo non sono costretti a improvvisarsi in ruoli fittizi; dall'altro può rivelarsi un inutile sperpero. Lo confesso, e non per farmi pubblicità: il mio vero punto di forza è la capacità di lavorare a più non posso. Mi alzo alle sei del mattino e a volte tiro sino all'una di notte. Ma non per chiudermi in riu-



## Giocarsi bene le carte che si hanno in mano

**Silvia Kostner** (nella foto), proprietaria col fratello Franz del Posta Zirm Hotel di Corvara, un albergo storico dell'Alta Val Badia, così tratteggia la sua esperienza: «Anche se fortunatamente l'inverno è stato per noi una stagione col segno positivo, ci aspettiamo dall'estate una contrazione degli ospiti. È necessaria una ri-



—  
o.  
s-  
te  
a  
to  
i  
ze  
o-  
si  
in  
n  
o  
a  
el  
di  
t-

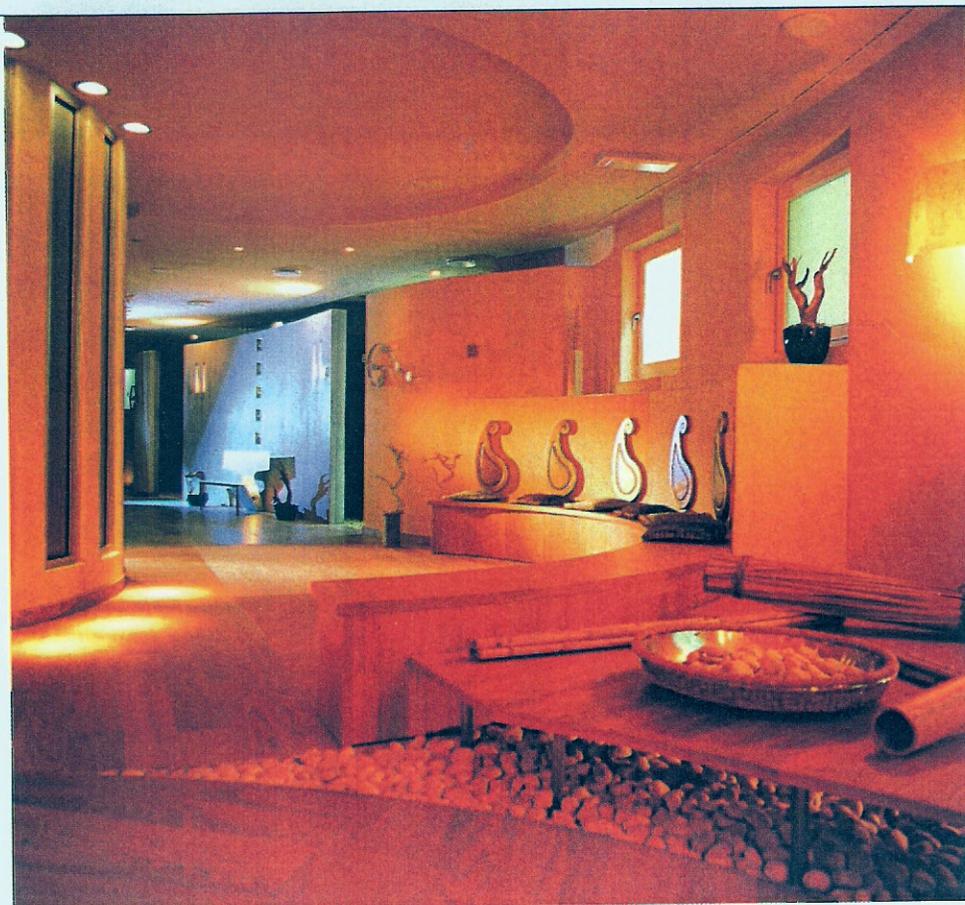
nioni o temporeggiare dinanzi alla tastiera. No, per "fare": per scrivere comunicati stampa; inventare campagne pubblicitarie; comporre articoli giornalistici o schede d'annuari. Direte: tutto qui? Sì, "tutto qui": nel mondo d'oggi basta lavorare – lavorare davvero – per emergere, come ho detto prima. Sul tema degli investimenti, infine, il primo imperativo di un'impresa è "crescere". E non si cresce se non acquisendo clienti nuovi. Il problema, semmai, sorge quando si passa troppo tempo a cercare nuovi clienti e troppo poco a lavorare (sempre questo verbo!) su quelli già acquisiti...».

duzione dei costi, che non deve assolutamente toccare la qualità del servizio. Perciò noi abbiamo pensato di tenere chiusa una piccola ala dell'hotel, riducendo di conseguenza il numero del personale, e siamo anche pronti a rinunciare alle possibili richieste in più di quelle che la nostra équipe estiva è in grado di accogliere nel migliore dei modi.

Questa estate la gestione del personale sarà perciò abbastanza flessibile: avremo più collaboratori part-time



Nella foto Il Posta  
Zirm Hotel di Corvara  
in Alta Badia



nei periodi di punta, mentre con l'inverno si tornerà a pieno regime. Noi abbiamo sempre puntato sulla qualità – puntualizza Silvia Kostner – tant'è che abbiamo famiglie che tornano da noi da oltre 50 anni. Perciò, visto che lo spreco non è mai stato nella nostra filosofia, anche quest'anno non taglieremo nessun costo, salvo quello del personale di cui ho parlato prima.

Un esempio: la nostra cucina. Ci sono molti hotel che hanno il ristorante per chi sceglie il trattamento di mezza pensione e quello à la carte: da noi il ristorante è uno solo, di assoluto livello, curatissimo e da gourmet. Per noi sono importanti sia i nuovi clienti che i vecchi e ci muoviamo in ambedue le direzioni. Nuovi clienti: ci rivolgiamo soprattutto agli stranieri (austriaci, tedeschi, belgi), appassionati di montagna, grandi camminatori, che trovano nelle nostre montagne e nel nostro hotel il luogo ideale per le loro vacanze sportive. Abbiamo aperto contatti anche con l'Inghilterra, tramite T.O. di nicchia e di segmento alto, in linea con la nostra filosofia d'accoglienza. Vecchi clienti: abbiamo un'ottima base di clientela italiana fidelizzata anche da genera-

zioni. Rafforziamo il rapporto con loro in vari modi, dalla creazione di offerte riservate a loro, alla spedizione del *Bun De*, il nostro house organ, e della newsletter telematica. Un servizio assolutamente personalizzato, la presenza diretta, e ancor più intensa del passato, accanto agli ospiti da parte mia, di mio fratello Franz e di mia madre (sarò io ad esempio ad accompagnarli nelle tre escursioni settimanali in montagna, mia madre ad accoglierli al momento dell'aperitivo, ecc.); un programma molto intenso e divertente di animazione settimanale; nuovi trattamenti nella Wellness Farm; serate a tema e spettacoli in Taverna: queste alcune delle carte su cui puntiamo per fronteggiare al meglio la prossima stagione turistica».

*Lux fiat* dunque, da quanto emerso non resta che concludere questo servizio con una piccola "perla di saggezza" popolare di grande respiro, per intraprendere uno e infiniti percorsi: *"La vita non consiste nell'aver buone carte, ma nel saper giocare bene quelle che si hanno in mano"*. Del resto... *"homo faber est suae quisque fortunae!"*. ■