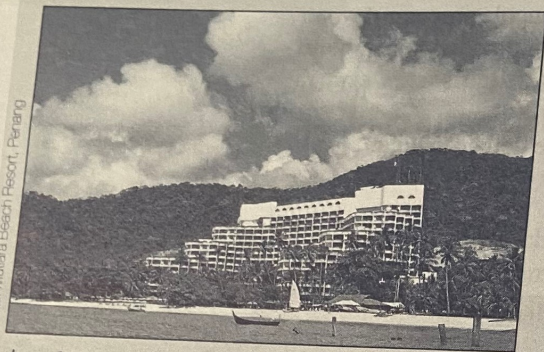




Fonte: Mutiara Beach Resort, Penang

Nel Sud-est asiatico, una delle destinazioni turistiche più ambite del mondo, abbondano gli alberghi di lusso. Uno dei migliori è il Penang Mutiara, un albergo di altissimo livello nascosto in mezzo al verde lussureggiante della costa malese che si affaccia sull'Oceano Indiano. Posseduto e gestito da PERNAS, il principale gruppo alberghiero del paese, il Mutiara deve fare i conti con una domanda fluttuante, nonostante il clima mite pressoché costante della regione. «Gestire un albergo di queste dimensioni è un compito enormemente complicato», spiega il direttore. «I nostri clienti hanno tutto il diritto di essere esigenti. La qualità del servizio dev'essere impeccabile. Lo staff dev'essere cortese ma anche amichevole con i nostri ospiti. E naturalmente deve avere le conoscenze necessarie per rispondere alle loro domande. Ma soprattutto, fornire un servizio eccellente significa prevedere i bisogni dei clienti, ragionando in prospettiva in modo da poter identificare ciò che desiderano, e in che misura».

L'albergo cerca di prevedere i bisogni dei clienti in vari modi. Se sono già stati ospiti, le loro preferenze saranno già state rilevate nel soggiorno precedente. «Un ospite non dovrebbe mai aspettare. Non è sempre un obiettivo facile da realizzare, ma facciamo del nostro meglio. Per esempio, se stasera tutti i clienti dell'albergo decidessero di farsi servire la cena in camera invece di andare al ristorante, il nostro reparto room service verrebbe ovviamente sovraccaricato, e i clienti dovrebbero attendere un tempo inaccettabilmente lungo prima di ricevere la cena in camera. Possiamo prevedere questa esigenza in qualche misura, ma monitoriamo costantemente l'evoluzione della domanda per il servizio in camera. Se vediamo che sta salendo oltre il livello in cui il tempo di risposta ai clienti diventa inaccettabilmente lungo, spostiamo del personale dagli altri ristoranti dell'albergo. Naturalmente, per poterlo fare, dobbiamo essere sicuri che i nostri dipendenti siano polivalenti. In effetti la nostra politica assicura che gli addetti ai ristoranti possano sempre svolgere più lavori. È questo tipo di flessibilità che ci permette di garantire una risposta rapida al cliente».

Anche se deve rispondere a fluttuazioni di breve termine nella domanda di servizi individuali, l'albergo è in grado di prevedere la domanda in modo relativamente accurato perché, ogni giorno, il numero effettivo dei clienti è noto. La maggior parte degli ospiti prenota con largo anticipo, in modo che i livelli di attività per i ristoranti e altri servizi si possano pianificare per tempo. La domanda varia considerevolmente durante l'anno, con i picchi nei periodi canonici delle vacanze, e l'albergo deve gestire queste fluttuazioni stagionali. Lo fa utilizzando anche personale part-time. Per quanto riguarda le attività di back-office, non è un grosso problema. In lavanderia, per esempio, è relativamente facile aggiungere un altro turno in un periodo di punta, incrementando l'organico. Ma tutto diventa più complicato nelle parti della struttura che sono direttamente in contatto con il cliente. Non ci si può aspettare che i neo assunti o gli stagionali abbiano la stessa disinvoltura dei dipendenti fissi. La soluzione è tenere gli stagionali il più possibile nelle "retrovie" e lasciare che solo dei dipendenti esperti e ben addestrati interagiscano con i clienti. Così, per esempio, nei momenti di punta un cameriere che normalmente prende gli ordini, serve a tavola e porta via i piatti sporchi, limita le sue attività alle prime due. La parte meno professionale del lavoro, il ritiro dei piatti sporchi, può essere così lasciato agli stagionali.

Fonte: intervista con il personale dell'azienda.

ESEMPIO

Il panettone: come adeguarsi alla stagionalità della domanda



Fonte: Cakes & More, Cakes & More

Il panettone è uno dei simboli del Natale. Questa soffice cupola tempestata di uvetta e canditi rappresenta a tutti gli effetti il dolce natalizio per eccellenza. La sua origine è milanese, ma durante le feste natalizie se ne consumano in tutt'Italia circa 40 milioni di pezzi. Recentemente, il panettone ha anche cominciato a diffondersi nel resto del mondo: negli Stati Uniti, per esempio, se ne esportano oltre un milione, e in Gran Bretagna comincia ad avere un certo successo dopo essere stato celebrato da un celebre chef, Delia Smith, con una ben pubblicizzata ricetta di un dolce a base di panettone. L'aumento della domanda è un'ottima notizia per i grandi produttori italiani, ma nonostante la crescita dei volumi il prodotto resta un dolce stagionale, il che pone inevitabilmente dei problemi anche a pasticceri esperti. All'approssimarsi del Natale, i piccoli laboratori "artigiani" si limitano a inserire la produzione di panettoni nei loro normali programmi produttivi, ma questo non è possibile per i grandi produttori industriali, che devono sfornare milioni di confezioni per le feste natalizie.

E il più grande di tutti è il gruppo Bauli, uno dei principali produttori di dolci d'Europa. Fondata più di settant'anni fa, nonostante i grandi volumi Bauli gode la reputazione di azienda di qualità votata al miglioramento tecnologico. La sua produzione di panettoni vale il 38% del totale delle vendite italiane del prodotto. A detta dell'azienda, la chiave del successo sta nell'aver «combinato i segreti delle ricette casalinghe con l'alta tecnologia e qualità garantite da standard elevati, irraggiungibili nella produzione artigianale e frutto dell'attenta selezione di materie prime di eccellente qualità e di migliaia di test e verifiche su ogni singola fase della linea di produzione e del processo produttivo». L'azienda è convinta che le grandi dimensioni rappresentino un vantaggio: «Massicci investimenti in ricerca e tecnologia ci permettono di utilizzare la fermentazione naturale e garantire quella qualità uniforme che le pasticcerie artigianali hanno difficoltà a conseguire».

Sebbene abbia diversificato in prodotti a domanda non stagionale, come brioche e biscotti, Bauli ha conquistato un ruolo di leadership nella produzione di dolci per le diverse festività, al punto che i prodotti stagionali coprono oltre il 50% del suo giro d'affari, oggi attestato a 420 milioni di euro. Forte di questo successo, nel 2009 il gruppo Bauli ha acquisito Motta e Alemagna, i due marchi storici milanesi del panettone.

Ma come fa Bauli a far fronte alla sfida della stagionalità? In parte mediante l'assunzione di un gran numero di lavoratori interinali destinati alle linee di produzione dei prodotti più richiesti: nei periodi di picco, nello stabilimento possono essere impiegati anche 1200 lavoratori temporanei, più dei dipendenti fissi, che ammontano a 800 unità. Oltre a ciò, Bauli comincia a creare scorte di prodotti ben prima che la domanda cominci a impennarsi in vista del Natale. La produzione del panettone dura circa quattro mesi, a partire da settembre: «L'attenzione per gli ingredienti e l'impiego di nuove tecnologie produttive garantiscono la freschezza del prodotto per cinque mesi, senza l'uso di conservanti», spiega Michele Bauli, vicepresidente e membro della famiglia che fondò l'azienda. Il ricorso alla manodopera interinale avviene anche in occasione della produzione di dolci per altre festività, come nel caso della colomba pasquale, che dura circa un mese e mezzo in primavera.

Fonti: "A piece of cake: Panettone season arrives", *The Economist*, 10 dicembre 2009; sito web Bauli (www.bauligroup.it).