

L'ERP come propulsore di crescita quando l'investimento è strategico

Adottare un gestionale integrato confidando nelle potenzialità di espansione aziendale. Il sogno ambizioso di DHotels ha trovato alleati fidati in Sinfo One

Intervista a François Droulers, Fondatore di DHotels

di Veronica Pastaro

DHOTELS

Sede

Venezia

Attività

Alberghiera

Addetti

70 diretti

70 dell'ecosistema

Fatturato

11 milioni di euro

Proprietà

Familiare

Da sempre la romantica Venezia attira le aspettative dei sognatori. E alle volte ne realizza persino qualcuna. Così è capitato a **François Droulers, Fondatore di DHotels**, una realtà alberghiera che nel 2011 nasceva come startup. Ben presto però il sogno del fondatore ha spalancato le ali per spiccare il volo: oggi DHotels conta 400 camere in gestione nella zona di Venezia Mestre, suddivise in due strutture, Double Tree by Hilton e 4Points by Sheraton, di notevole prestigio.

Si sa però che per realizzare un sogno occorrono alleati fidati, capaci di uno sguardo lucido, ben ancorato alla realtà e al tempo stesso rivolto a nuovi orizzonti. Con la crescita del primo albergo – in termini di volumi di affari – e l'apertura del secondo, per Droulers si è manifestata l'esigenza di avere un controllo puntuale e corretto di tutti i dati relativi all'attività aziendale, in grado di garantire la sicurezza necessaria per la crescita degli anni a venire.

“La necessità di implementare un sistema di gestione amministrativa complesso, in un'organizzazione che per la sua natu-

ra di startup è molto snella, ci ha portato a scegliere come partner Sinfo One, che conoscevo personalmente da una precedente esperienza nel settore alberghiero”, racconta Droulers. “La vera sfida è stata cercare di scalare la soluzione SiFides su un'impresa come la nostra, che ha il 40% in meno dell'organico rispetto all'azienda in cui l'avevo sperimentato”.

Quando è nata l'esigenza di disporre di un sistema gestionale integrato?

Con l'acquisto del secondo hotel abbiamo deciso di investire in un sistema amministrativo che consentisse di guardare al presente e al futuro con serenità rispetto alla gestione amministrativa aziendale, sebbene potesse sembrare insolito dotarsi di un ERP in una realtà di dimensioni limitate come la nostra. La trasformazione ha interessato da prima la mappatura di tutti i processi e in un secondo tempo l'integrazione con il Property Management System (PMS), ossia il software di gestione di tutta l'attività che riguarda l'ospite. Nel 2016 è così partita la fase di implementazione di SiFides: il go

FRANÇOIS DROULERS



Completati gli studi in Business Administration a Londra, François Droulers intraprende la sua carriera manageriale in Italia e all'estero lavorando per alcuni tra i più importanti gruppi alberghieri d'Europa. Avendo maturato diverse esperienze e approfittando della difficile contesto economico degli ultimi anni Droulers ha fondato DHotels con l'obiettivo di sviluppare un gruppo immobiliare alberghiero multi brand. La società è specializzata nell'acquisto di immobili a destinazione alberghiera in sofferenza, alla loro riqualificazione e riposizionamento nel segmento Upper Scale. Il Gruppo opera con insegne Hilton e Marriott e vanta a oggi un totale di circa 400 camere rappresentando uno dei maggiori player veneziani del segmento premium.

live parziale è stato dopo 12 mesi, tempo che è servito a Sinfo One per sviluppare il software in modo tale che rispondesse perfettamente alle esigenze specifiche, dal piano dei conti alla gestione dei magazzini. Fin da subito è stato chiaro il guadagno in termini di garanzia di sviluppo, trasparenza nella produzione e puntualità nella reportistica e nell'elaborazione dei dati.

Come si è trasformata la reportistica direzionale mensile?

La reportistica direzionale è stata creata seguendo gli standard dello Uniform System of Accounts for Hotels. Il software di Business Intelligence di Sinfo One integrato con SiFides ci ha consentito di personalizzare i processi rispettando le diverse esigenze specifiche della nostra azienda. Oggi disponiamo di un sistema che ci consente un'analisi puntuale delle performance con un grado di profondità dei dati che rispecchia appieno i nostri *desiderata* consentendoci così di intervenire nella gestione operativa apportando gli opportuni correttivi quasi in tempo reale. Da sottolineare poi la perfetta integrazione con il sistema di front office (Opera) che ha permesso di abbattere i tempi di registrazione e di quadratura fra il gestionale e Opera, liberando gli operatori contabili per altre attività a maggior valore aggiunto.

Quali sono i vantaggi che si possono osservare dalla possibilità di dialogare contemporaneamente con tutti i sistemi?

Adesso abbiamo un'amministrazione che opera in linea con le richieste della direzione aziendale, con tempistiche che prima erano inimmaginabili. Di fatto il decimo giorno di ogni mese abbiamo sotto controllo tutto il mondo dell'azienda, i risultati operativi, i forecast e gli impegni. Dal punto di vista operativo interno, il vantaggio di mettere in evidenza l'andamento aziendale e le performance dei diversi reparti rafforza la responsabilità del management e misura la capacità dei diversi reparti di raggiungere gli obiettivi quantitativi. Nel nostro settore il controllo dei costi variabili è centrale per governare la marginalità.

In che modo la reportistica può aiutare a far fronte all'imprevedibilità del settore alberghiero?

Nel corso del mese accadono continuamente eventi imprevedibili. Le business unit hanno necessità di somministrazione di servizi che variano a seconda delle richie-



Il Move Hotel di Mogliano Veneto (TV)

ste del cliente, che ci vengono rivolte e che dobbiamo soddisfare. Il nostro lavoro perciò non può essere programmato al 100%, dal momento che i costi variabili che dobbiamo monitorare sono diversi e variano in maniera consistente in base ai servizi richiesti. Sempre più spesso dobbiamo gestire delle richieste last minute. La verifica puntuale dell'efficienza dei reparti operativi ci consente di gestire anche questa categoria di richieste nella massima serenità e molto più velocemente rispetto al passato.

Per quanto invece riguarda il rapporto con l'esterno, si notano differenze sostanziali?

La trasparenza, l'ordine e la puntualità dei dati aziendali rappresentano fattori cruciali per instaurare e mantenere un rapporto fiduciario con tutte le organizzazioni che hanno necessità di verifica delle performance di DHotels. Per quanto riguarda i fornitori, oggi ci presentiamo con buoni d'ordine che vengono inviati completi di codici prodotto del fornitore, facilitando così il processo dell'ordine e creando un notevole snellimento. La trasparenza aziendale rispetto alle attività che vengono svolte porta inoltre beneficio in termini di fiducia e di prospettiva di crescita.

Ci sono state resistenze al cambiamento?

Siamo un'azienda giovane, sia per fondazione sia per età anagrafica del nostro organico, perciò il cambiamento, le innovazioni e le nuove sfide vengono accolte da tutti con entusiasmo. Contestualmente all'adozione di SiFides, abbiamo allargato l'organico del reparto amministrazione in-

serendo nuovi professionisti provenienti da realtà aziendali produttive e di dimensioni maggiori. Per questa ragione il progetto si è inserito in modo coerente nell'organizzazione aziendale, rispetto a tutti i reparti coinvolti nell'attività portata avanti con Sinfo One che, dal punto di vista della formazione, dell'elearning e dell'accrescimento culturale, ci ha fornito il supporto richiesto e continua a supportarci in modo continuativo. Oggi la DHotels è culturalmente più evoluta anche grazie all'attività svolta in collaborazione con Sinfo One.

Adesso è possibile avere una panoramica in tempo reale delle scorte di magazzino. Quali sono i vantaggi immediati?

Per quanto riguarda la gestione e controllo delle forniture, le richieste di acquisto pervengono all'Ufficio Acquisti dai diversi reparti aziendali (Ristorante, Bar, Banqueting) in formato elettronico. L'attività del Responsabile degli Acquisti è oggi concentrata sulla ricerca del miglior prodotto al miglior prezzo anziché sull'inputting o peggio sulla redazione manuale degli ordini. Rispetto alla gestione dell'inventario, il conteggio a fine mese è stato velocizzato grazie a una gestione del 'magazzino merce in entrata' più accurata.

Non c'è stata una rivoluzione dei processi, ma la trasformazione di un processo manuale in informatizzato. Il cambiamento – se c'è stato – si è manifestato nell'esigenza di dover necessariamente passare tramite l'ERP per le richieste di approvvigionamento dei vari reparti e con i fornitori, con la conseguenza che i responsabili dei reparti hanno dovuto prestare ancora più attenzione alla programmazione (in una realtà come quella alberghiera ad alta imprevedibilità) e alla richiesta in modo più puntuale di approvvigionarsi delle reali risorse necessarie, generando maggiore efficienza. Tutti i fornitori che lavorano con noi percepiscono la professionalità della nostra azienda anche grazie alla gestione della componente di back office.

Quanto manca per raggiungere l'obiettivo di azienda *paperless*?

Al momento siamo all'80% di abolizione della carta nei processi. Puntiamo a crescere di un ulteriore 5% nei prossimi anni: un contributo importante sarà rappresentato dalle nuove regole che saranno messe in campo con la fatturazione elettronica, da gennaio 2019. Se riuscissimo a godere poi di un sistema perfettamente integrato

con tutti i nostri fornitori si arriverebbe probabilmente al 95%. Dobbiamo ammettere che abbiamo accolto la proroga dell'obbligo con favore, dal momento che non si tratta di una trasformazione automatica, bensì richiede un investimento in risorse, sia per la formazione delle persone sia per l'attività d'integrazione dei processi. L'eliminazione della carta è una priorità per un'azienda che punta a diventare *carbon free* al 90% nei prossimi anni e, in tal senso, il diverso utilizzo degli spazi dedicati alla catalogazione renderà più remunerativa la resa al metro quadro dei nostri hotel.

La digitalizzazione ha avuto impatti anche sui livelli organizzativi?

Siamo convinti che il ruolo dell'informatica non debba superare l'esperienza del servizio che si basa sul rapporto umano, bensì accrescerla. L'automatizzazione di determinate funzioni ci consente di crescere senza dover aumentare l'organico dell'amministrazione liberando così risorse da dedicare al servizio e alla cura dell'esperienza dei nostri ospiti. Il rischio, nelle catene alberghiere, è infatti che la gestione del back office prenda il sopravvento rispetto alla capacità culturale delle aziende di compiere un salto qualitativo in termini di gestionali amministrativi. Continuare ad assumere persone per gestire carta – che non fa che aumentare – può far perdere di vista il nostro vero core business, che è servire l'ospite.

Nei prossimi anni cosa si può prevedere in termini di nuove funzioni o integrazioni da implementare?

L'investimento in SiFides, seppur inevitabile per crescere velocemente e senza sorprese, ha avuto un peso rilevante sul bilancio di DHotels. Si tratta infatti per noi di un investimento strategico in previsione di un'evoluzione aziendale che ci deve vedere, nei prossimi tre o quattro anni, raddoppiare di dimensione. Adesso abbiamo a disposizione un sistema che ci consente di conoscere con certezza come stiamo performando. Il gestionale SiFides è in grado di accompagnarci tranquillamente dagli attuali 11 milioni di fatturato fino a una crescita che raggiunga i 100 milioni. Con ogni probabilità verrà integrato con le novità che offrirà il mercato, ma si tratterà di un'integrazione, non di modifiche sostanziali dell'impostazione di base, perfettamente idonea a rendere il sistema scalabile sulla base delle nostre ambizioni.