

Indice**INDICE**

Introduzione	pag. 3
Capitolo 1	
Il sistema dell'Hotellerie italiana	pag. 6.
1.1 Le catene alberghiere & imprese familiari.	
1.2 Un nuovo supporto per le PMI; il Temporary Manager	
1.3 Le necessità di sviluppo	
1.4 Le opportunità di sviluppo e le differenti strategie	
1.5 Case Studies; Il Gruppo NH Hotels	
1.6 I fondi immobiliari nel settore turistico	
Capitolo 2	
Analisi delle formule di sviluppo	pag. 32.
2.1 Il contratto locazione immobiliare e d'affitto d'azienda nel settore alberghiero.	
2.2 Il franchising: definizione, diffusione e aspetti normativi	
2.3 Il contratto di Management	
2.4 Franchising e Management nel settore alberghiero	
2.5 Case study: Akus Hotel Management	
Capitolo 3	
Sviluppo e strategie aziendali	pag. 53.
3.1 Concetti Generali sulle strategie	
3.2 La strategia competitiva, concetti fondamentali.	
3.3 Le differenti modalità d'attuazione delle opzioni strategiche.	
3.4 Analisi e confronto delle modalità esterne e interne di sviluppo.	
3.5 Accordi e collaborazioni con altre imprese: presentazione e analisi delle finalità	
3.6 Il Vantaggio competitivo e la Catena del Valore per un'azienda.	

Indice

Capitolo 4

Case Study, il processo d'affiliazione franchising in UNA Hotels & Resorts

pag. 82.

4.1 Storia del Gruppo UNA Hotels & Resorts.

4.2 Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts

4.3 La Fase Preliminare: La ricerca di potenziali affiliati

4.4 Analisi dell'affiliazione commerciale

4.5. Negoziazione e successiva implementazione dell'affiliazione.

4.6 Le fasi successive dell'affiliazione commerciale.

Conclusioni

pag. 107.

Introduzione

Analisi e Modelli di sviluppo delle catene alberghiere in Italia.

Le organizzazioni turistiche costituiscono un oggetto di studio interessante poiché permettono di cogliere alcuni aspetti organizzativi, economici, culturali, difficilmente rinvenibili in altri contesti.

Il settore turistico, all'interno del quale operano le organizzazioni turistiche, presenta dei confini non definiti, perché i soggetti coinvolti nella produzione del servizio turistico e dell'offerta spesso sono disomogenei tra loro, sia per natura (privata e pubblica), sia per il servizio offerto (alloggio, trasporto, ristorazione).

Il sistema turismo inoltre è molto esposto alla variabilità ed all'imprevedibilità degli eventi a carattere nazionale ed internazionale.

È supportato, in Italia, da un quadro normativo in continua evoluzione, basti pensare che il governo italiano ha ricostituito, durante l'ultima legislatura, il Ministero del turismo dopo averlo abolito nel 1992; presenta infine elementi di specificità derivanti proprio dalla tipologia d'output che le aziende al suo interno realizzano, il cosiddetto servizio turistico.

Questi elementi fanno sì che il turismo, e le organizzazioni che operano al suo interno siano uno dei campi più idonei nei quali esaminare la dinamicità dei comportamenti d'impresa, come risposta alle sempre nuove esigenze interne ed esterne al sistema.

Le aziende ricettive, intese come alberghi, villaggi turistici, agriturismo, bed and breakfast rappresentano una cospicua parte delle organizzazioni turistiche di un paese¹, l'altra parte è invece rappresentata dalle organizzazioni che effettuano produzione e intermediazioni quindi Tour Operator e Agenzie di Viaggi.

Fondamentale è evidenziare l'esistenza di differenze in termini qualitativi, economici, giuridici, tra ricettività alberghiera rappresentata dagli alberghi e ricettività extralberghiera, che invece è costituita da tutte le altre forme di servizio ricettivo.

¹ L.Varra: "Elementi di progettazione, processi e modelli organizzativi nelle imprese turistiche" Francoangeli, Milano 2006

Introduzione

L'Italia secondo il "Rapporto sul sistema turismo 2008" effettuato da Federalberghi² si trova al secondo posto per numero di camere (33.527) ed al primo per numero di letti (1.020.478) rispetto ai paesi dell'Unione Europea.

Questi dati però, se confrontati con i principali parametri di valutazione di strutture ricettive, tasso d'occupazione camere, ricavo medio camera e Revpar (revenue per available room), evidenziano uno stato di sottoproduzione notevole poiché l'Italia con il 32% d'occupazione camera si trova al 17° posto, molto al di sotto paesi come Spagna e Inghilterra che superano il 45%.

tab. 1 Dati osservatorio AICA ITALIA³

OSSERVATORIO AICA - RILEVAZIONE DATI STATISTICI UNITA' ALBERGHIERE 4 STELLE							
	RICAVO MEDIO CAMERA OCCUPATA			RICAVO MEDIO CAMERA DISPONIBILE			TASSO OCCUPAZIONE %
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	Media 2006 - 2007
BOLOGNA	98,46	91,91	90,61	50,83	67,23	57,23	57,70
FIRENZE	105,77	107,5	101,5	70,08	72,29	63,89	65,53
MILANO	117,89	124,57	126,3	77,82	80,34	78,12	64,10
NAPOLI	91,79	90,68	86,55	80,34	47,889	56,79	62,57
ROMA	109,41	111,86	111,2	85,5	74,86	84,83	73,53
TORINO	108,7	90,65	95,34	67,77	56,12	51,81	59,17
VENEZIA	138,38	117,11	116,6	97,42	82,56	72,78	67,20

Lo scenario descritto è in parte diretta conseguenza della crisi che ha investito i mercati nell'ultimo anno e che ha portato ad una diminuzione dei flussi turistici del 3,1 % rispetto al 2007, ma approfondendo l'analisi possono essere individuate altre cause, caratteristiche del sistema dell'hotellerie italiana.

² "Federalberghi è un'associazione di categoria operante da più di 50 anni in Italia che ha come obiettivo quello di valorizzare gli interessi economici e sociali degli imprenditori turistici e di favorire il riconoscimento del loro ruolo sociale, l'affermazione dell'economia turistica, la promozione dell'offerta turistico ricettiva nazionale." www.Federalberghi.it

³ www.Aica-Italia.com

Introduzione

Il sistema ricettivo italiano, infatti, presenta una bassissima penetrazione di catene alberghiere (1% dell'offerta ricettiva), a fronte di una frammentazione dell'offerta pari al 93% sull'intero territorio nazionale, quest'elemento è di controtendenza rispetto ad altri paesi come USA dove invece la ricettività sta sempre di più concentrandosi sotto grandi gruppi alberghieri come Intercontinental o Hilton⁴.

Negli ultimi anni si è assistito ad una riduzione costante del numero di strutture di piccola dimensione, contrazione che favorisce la commercializzazione di strutture di dimensioni medie grandi.

Dal punto di vista dell'organizzazione aziendale molte strutture ricettive scontano alcuni ritardi ed incompetenze sia nella teoria che nelle pratiche manageriali, infatti, il settore in generale risente ancora di un approccio fortemente "artigianale"⁵, se non occasionale alla realizzazione dei processi, che non possono più trovare giustificazione in una bassa complessità della gestione, associata alle dimensioni ridotte della maggior parte delle imprese esistenti.

La non sempre adeguata attenzione alle variabili organizzative, ai processi di produzione e di vendita, ma soprattutto alla soddisfazione del cliente, di gestione delle informazioni, di leadership, d'apprendimento, d'innovazione, hanno portato molte imprese turistiche a restare ai margini della competizione.

Quali possono essere quindi, una volta osservate e individuate queste premesse, i possibili sviluppi per il settore turistico italiano dal punto di vista ricettivo?

Il seguente studio, che ha come oggetto la descrizione dei possibili scenari, si suddivide in 5 capitoli, nel primo è evidenziato il problema dello sviluppo alberghiero, con particolare attenzione rivolta verso le catene alberghiere e alle aziende a gestione familiare, saranno prese in considerazione le problematiche legate allo sviluppo di modelli manageriali interni all'azienda e saranno infine presi a modello alcuni casi europei che permetteranno di capire meglio le dinamiche manageriali già esistenti.

Il secondo capitolo offre alcune soluzioni a tali problematiche, individuando quegli strumenti manageriali, franchising e Management Contract nello specifico, che permettono un determinato sviluppo per le aziende ricettive, saranno analizzati dal

⁴ Hotels Magazine, luglio 2006

⁵ L. Varra "Elementi di progettazione, processi e modelli organizzativi nelle imprese turistiche", Francoangeli, Milano 2006

Introduzione

punto di vista empirico, quindi osservandone la diffusione nel nostro paese, studiandone gli aspetti normativi e infine compiendo un'analisi comparativa sugli di tali soluzioni.

Il terzo capitolo permette di inserire quest'analisi all'interno della disciplina economica, difatti in questa parte sono presentate ed esaminate le strategie aziendali.

Nel quarto capitolo di natura "tecnica" saranno dettagliatamente descritte le fasi del processo d'affiliazione franchising, individuandone criticità e opportunità.

Infine il quinto capitolo sarà dedicato alle conclusioni di questo studio.

Capitolo 1

Il Sistema dell'Hotellerie italiana

1.1 Le catene alberghiere & imprese familiari. **1.2** Un nuovo supporto per le PMI; il Temporary Manager **1.3** Le necessità di sviluppo **1.4** Le opportunità di sviluppo e le differenti strategie **1.5** Case Studies; Il Gruppo NH Hotels **1.6** I fondi immobiliari nel settore turistico

Il primo paragrafo di questo capitolo analizza dettagliatamente la composizione della recettività italiana, descrivendo i principali attori a livello associativo, sono quindi descritte e definite le catene alberghiere e gli alberghi single unit, facendo emergere le differenze nei modelli manageriali e alcuni nuovi strumenti di supporto alle PMI operanti nel mondo del turismo..

Il secondo paragrafo evidenzia quali siano le necessità di sviluppo per l'industria turistica dal punto di vista ricettivo.

In seguito nel terzo paragrafo saranno evidenziate le possibili strategie di sviluppo.

1.1 Le catene alberghiere e le imprese familiari

Le catene alberghiere rappresentano un'articolazione organizzativa e della gestione in più unità produttive⁶.

Il termine comprende, sia in termini economici contrattuali che organizzativi, una pluralità di condizioni che non sempre permettono una chiara identificazione da parte del cliente di quale sia il contributo della struttura locale e del marchio complessivo alla qualità offerta.

Ad un tradizionale approccio d'elevata standardizzazione del prodotto, infatti, si affianca la strategia del "*think global, act global*"⁷, che mira a coniugare le esigenze di una visione strategica complessiva ed un'attenzione locale alle peculiarità culturali, sociali, economiche delle singole realtà.

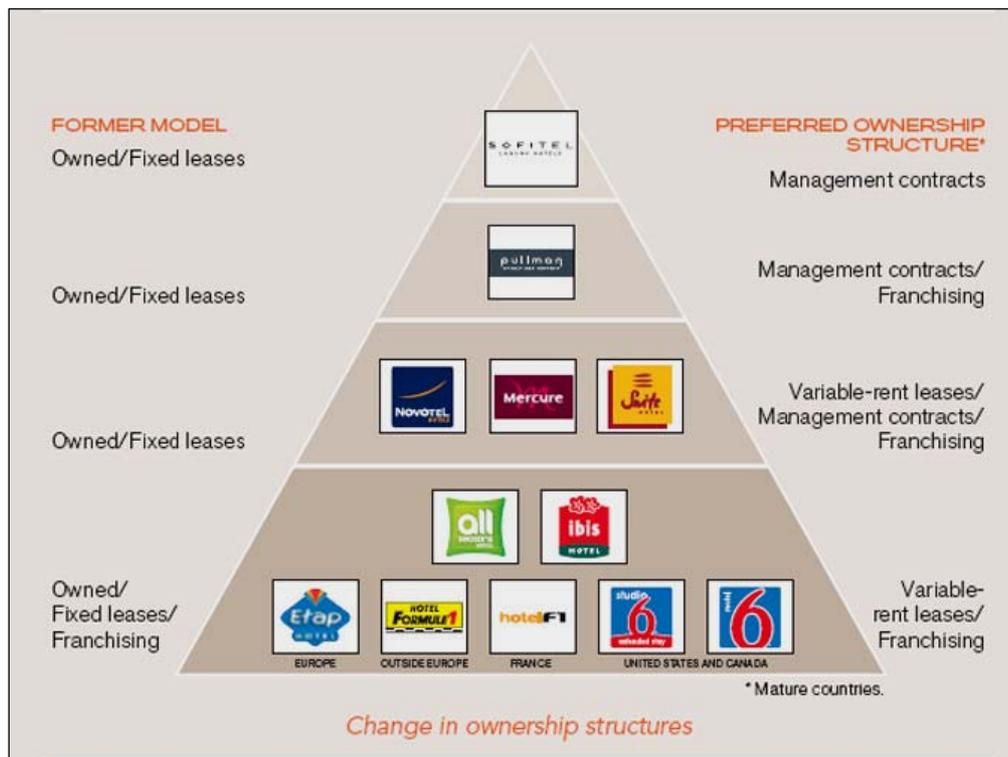
Tale tendenza si riscontra soprattutto nelle grandi catene che, grazie ad una gestione multibranding, riescono a cogliere e servire in modo differenziato i bisogni derivanti sia dai diversi segmenti di clientela che dalle caratteristiche della situazione locale.

⁶ Varra L. "Elementi di progettazione, processi e modelli organizzativi nelle imprese turistiche" Francoangeli, milano 2005

⁷ Ratti F., La sfida delle competenze, in "sviluppo & organizzazione", 1990

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

fig. 1 La segmentazione del mercato del gruppo Accor⁸



Si distinguono le seguenti configurazioni di catene, secondo il tipo di rapporto che lega l'impresa alle unità produttive:

- Catene con proprietà delle unità alberghiere.
- Catene con proprietà parziale della struttura, ma con controllo della gestione.
- Catene basate sulla stipulazione di contratti di leasing con i proprietari delle strutture.
- Catene basate sulla stipulazione di contratti di franchising e management.
- Catene improprie (o a legame debole) rientranti spesso nella forma giuridica del consorzio, che prevedono l'affiliazione ad un marchio comune.

⁸ www.Accorhotels.it

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

fig. 2 – il continuum delle principali forme delle aggregazioni a seconda dell'autonomia decisionale⁹



Tenuto conto della particolare composizione dell'offerta nazionale, caratterizzata da una forte presenza di tanti piccoli esercizi indipendenti, nel contesto mondiale il posizionamento dell'Italia è in ogni caso di un certo rilievo, ponendosi al 14° posto per numero di catene internazionali con sede nel territorio e al 16° per camere da loro controllate¹⁰.

Questo risultato è frutto di un rafforzamento da parte d'alcune grosse società, dal turnover d'altri gruppi all'interno della graduatoria delle principali compagnie mondiali oppure derivante dalla nascita di nuovi gruppi.

In Italia sono presenti circa 32 catene alberghiere che detengono il 4% delle camere totali, tra i leader non vi sono società italiane, in Italia ad oggi non esiste un marchio che possa competere con colossi dell'hotellerie Europea ed internazionale come NH Hotel, Sol Melià, Accor.

⁹ L. Varra "Elementi di progettazione processi e modelli organizzativi nelle imprese turistiche" opera citata pag. 2

¹⁰ Federalberghi: "Osservatorio turismo nazionale 2007" indagine presente su www.federalberghi.it

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

Lo sviluppo e la nascita di C.A. in Italia è avvenuto fino ad oggi principalmente in due modi: attraverso il binomio acquisizione e gestione diretta dell'immobile (soprattutto da parte d'imprenditori nazionali privati) e attraverso la sola gestione dell'azienda alberghiera, sia essa diretta (con affitto dell'immobile) o indiretta (franchising o management), da parte d'operatori alberghieri internazionali.

Negli anni passati, infatti, l'acquisizione dell'immobile a destinazione alberghiera risultava essere per molti imprenditori un ottimo investimento di diversificazione del proprio business, ma con la crescita dei valori immobiliari verificatasi negli ultimi anni, lo scenario è mutato rendendo così questo tipo d'investimento un costo ai limiti della sostenibilità, poiché i valori dell'operazione spesso sono molto elevati e i tempi di rientro dall'investimento molto lunghi.

In questo modo si spiega il limitato numero di catene alberghiere italiane e soprattutto la dimensione media poco elevata, specialmente se paragonata, in termini di numero di strutture, ai principali player internazionali.

Nonostante la scarsa penetrazione, la presenza comunque crescente in Italia di C.A.¹¹ ha portato nel 1993 alla costituzione di "AICA", l'associazione italiana catene alberghiere.

Lo scopo è di rappresentare unitariamente gli interessi degli associati e di determinare, tra loro, comportamenti uniformi e comuni in materia sociale e sindacale, in tutte le questioni ritenuti d'interesse comune per imprese esercenti, e nell'attività alberghiera organizzata e gestita in forma industriale, ad oggi l'associazione conta 32 soci, 304 alberghi per un totale di 50.726 camere.¹²

Tra gli scopi principali vi è quello di tutelare l'attività delle imprese sul piano sindacale, sul piano legislativo, provvedere all'informazione e alla consulenza degli associati sui problemi dell'industria alberghiera e infine quello di organizzare ricerche e studi, dibattiti e convegni su temi economici e sociali d'interesse del settore.

Rinviando ad un successivo paragrafo la descrizione delle motivazioni che portano una struttura ricettiva ad allinearsi o affiliarsi ad un marchio piuttosto che ad un

¹¹ Catene Alberghiere

¹² www.aica-italia.it/interna

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

brand, è importante analizzare anche il fenomeno consorziale, quello dei gruppi in precedenza definiti “ a legame debole”.

Il consorzio secondo, l'articolo 2602 c.c. è un contratto, “*mediante il quale più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese*”.

Di seguito è presentato il caso di un consorzio di nicchia presente in Italia denominato “Abitare la Storia¹³”.

Abitare la Storia, libera Associazione nata nel 1995, unisce strutture ricettive turistiche indipendenti che operano in antiche dimore, nelle campagne e nelle città, dal nord al sud dell'Italia. Gruppo senza scopo di lucro, a fine 1998 riuniva 31 strutture che oggi sono diventate 47.

Promuove lo stile e la tradizione dell'ospitalità italiana, assicura serietà e professionalità, offre un'accoglienza unica per chi sa cogliere i segni della storia e dell'arte che i secoli hanno impresso nei luoghi.

Abitare la Storia è recupero, difesa e valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico.

Gli associati ad *Abitare la Storia*, alberghi, residenze d'epoca, ristoranti, o centri per convegni, si trovano in edifici di suggestiva bellezza architettonica e offrono al viandante un'accoglienza assolutamente particolare, diversa in ogni struttura.

Uno dei punti di forza del gruppo è l'amore e la dedizione di proprietari-gestori per luoghi che, in molti casi da secoli, sono abitati dai discendenti della stessa famiglia, fanno parte integrante della professionalità e cura nell'accogliere l'ospite.

Abitare la Storia vuole promuovere tutta l'Italia proponendo itinerari di collegamento tra le diverse strutture associate, indicare percorsi secondari ancora sconosciuti al turista, valorizzare le molteplici realtà artistiche, paesaggistiche, gastronomiche, artigianali ed agro-alimentari di cui l'Italia è ricca e che meritano di essere conosciute.

Chi sceglie un momento di vacanza, o d'incontro in una struttura associata ad *Abitare la Storia* vuole fare turismo in modo nuovo per poter vivere la realtà d'oggi ripercorrendo le affascinanti tappe del nostro passato.

¹³ Le informazioni sono tratte dal sito www.abitarelastoria.it

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

Abitare la Storia è socio fondatore della Federazione Europea dell'Ospitalità in Edifici Storici (Historic Hotels of Europe) che suggerisce nuovi ed antichi percorsi per viaggiare in Europa, mille tra castelli, manieri, conventi, palazzi, monasteri, ville, tutte d'antica storia.

Analizzando la recettività italiana e prendendo in considerazione anche gruppi alberghieri, consorzi turistici, le catene di marchio, si osserva un notevole incremento che raggiunge un totale di 300 gruppi circa che detengono il 3,8% delle strutture e il 4,5% delle camere totali.

In realtà, molte imprese, pur avendo la proprietà e/o la gestione dell'attività, stipulano accordi con altri network (tramite accordi in franchising, management, affitto d'impresa, ecc.) ma questo elemento non cambia il frastagliato scenario dell'industria alberghiera nazionale (più di 33 mila alberghi per un totale di circa 1 milione di camere)¹⁴.

Difatti la presenza dei gruppi alberghieri italiani nel mercato internazionale è piuttosto estesa, ma concentrata su pochi nomi, solo una ventina di compagnie possiede e/o gestisce strutture in Paesi differenti dall'Italia.

La gran parte degli hotel esteri dei network italiani è concentrata nell'UE e nei Paesi dell'Est Europa.

Qualche gruppo è anche presente negli Usa (Iti Hotels, Starhotels,) ed in Africa (Alpitour, Domina, Turin Hotels International).

L'alto livello di polverizzazione dell'offerta ricettiva, pone l'Italia in una posizione di gran debolezza all'interno dei processi d'integrazione tra imprese, e all'interno di fenomeni come l'internazionalizzazione e la globalizzazione dei mercati.

L'altra parte dell'offerta ricettiva italiana è composta da alberghi definiti single unit, definiti tali poiché non presentano nessuna forma d'aggregazione.

Sono questi ad essere considerati, ancora oggi, il nucleo centrale dell'offerta alberghiera; combinazioni produttive semplici, limitate dimensioni, offerta destinata ad un target omogeneo di clientela, netta dominanza di una funzione¹⁵.

¹⁴ Federalberghi: "sistema turistico italiano" indagine presente su www.federalberghi.it

¹⁵ Grandori A. "Organizzazione e ambiente dell'impresa alberghiera", Giuffrè editore 1983 pag. 78

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

Tali scelte, nelle strutture ricettive, trovano spesso rispondenza in un assetto imprenditoriale di tipo familiare, dove i conferenti di capitali, esercitano direttamente sia le attività di governo aziendale che quelle operative.

Questo tipo di struttura dimensionale, presenta alcune criticità riguardo le modalità di finanziamento delle operazioni, alla gestione delle risorse umane, al controllo della qualità delle vendite, per contro si hanno invece vantaggi legati alla flessibilità, al miglior contatto con il territorio d'appartenenza¹⁶.

In generale possono essere individuati alcuni punti di forza e debolezza delle PMI¹⁷ nel settore turistico:

- Maggiore difficoltà nella realizzazione d'economie di scala.
- Minore capacità di attrarre "talenti" manageriali.
- Minori risorse per effettuare investimenti necessari anche nel campo delle ricerche.
- Mancanza di una pianificazione strategica di lungo periodo.

A favore di queste realtà invece vi sono i seguenti elementi:

- Maggiore adattamento allo scenario territoriale.
- Flessibilità e rapidità di risposta
- Servizio più personalizzato
- Migliori prestazioni marketing interattivo e relazionale.

Nonostante si tratti d'organizzazioni alberghiere poco strutturate, è possibile individuare due differenti modelli, il modello "tuttofare" e il modello "familiare stabile", tra questi è possibile riscontrare una differenza a livello di specializzazione dei compiti.

Nel modello elementare "tuttofare" i componenti (quasi sempre della stessa famiglia) sono coinvolti nelle attività in modo estemporaneo, a seconda delle esigenze che si manifestano, sono totalmente assenti criteri formali di divisione del lavoro, l'ampiezza delle mansioni risulta strettamente dipendente dalla variabilità delle attività e dei carichi di lavoro nei diversi momenti della giornata.

¹⁶ WTO, seminar proceedings, "The future of small and medium size enterprises in european tourism", Budapest 2001

¹⁷ Piccole Medie Imprese

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

Ne deriva un'elevata sostituibilità e dei soggetti, che trova dei limiti solo in due ordini d'esigenze:

- 1) Di specializzazione, con riferimento ad alcune attività occasionali, per cui sono richieste competenze specifiche;
- 2) Di capacità, relativamente alla temporanea difficoltà di far fronte ad un aumento della produzione, per quale si fa ricorso ad aiuti esterni.

L'altra struttura organizzativa si caratterizza per una certa stabilità, come conseguenza di una chiara ripartizione dei compiti tra i soggetti: tale ripartizione è basta non più sulle necessità quotidiane, ma sulle conoscenze, capacità e aspirazioni dei membri, secondo una valutazione intuitiva delle esigenze di professionalità.

Questo significa che in questo modello è fatto ricorso a persone esterne al nucleo familiare, scelta derivante da una pianificazione temporale delle relative necessità e dal consolidamento dei rapporti di collaborazione.

Si tratta in ogni caso d'organizzazioni focalizzate, per quanto riguarda l'offerta, sul servizio di pernottamento, attorno cui ruota il processo di creazione diretta del valore: cuore di tale processo, sono, le attività di gestione del cliente.

La criticità attribuita al ricevimento spiega il fatto che si occupino delle relative mansioni direttamente i gestori/ proprietari, le cui decisioni di front-office s'integrano nella sostanza con quelle di direzione generale.

La funzione amministrativa è svolta spesso all'esterno da un commercialista o consulente di fiducia che assolve i compiti previsti dalla normativa fiscale e diritto del lavoro.

1.2: Un nuovo supporto alle PMI, il Temporary Manager.

Questo paragrafo presenta una nuova realtà aziendale da poco introdotta in Italia e quindi poco conosciuta; il Temporary Management come supporto della PMI all'interno del sistema ricettivo italiano.

L'idea di utilizzare questo strumento nasce proprio dall'esigenza di professionalità e dalla perdita continua di competitività all'interno dei mercati in cui operano le PMI. Si tratta di uno strumento creato come risposta alla domanda di risorse temporanee,

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

di capitale umano, manageriale e di equity¹⁸, di cui le PMI possono necessitare per superare con successo momenti di difficoltà durante il ciclo di vita della loro struttura.

Il Temporary manager è il fulcro di tutti gli interventi, mirati e studiati assieme alla proprietà, per l'aumento della flessibilità e della competitività aziendale.

Per T.M. si intende, di fatto, l'affidamento della gestione di un'impresa, alberghiera o extralberghiera, o di una sua parte, a manager altamente qualificati e motivati, al fine di garantire ai gestori-proprietari, continuità nell'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali già esistenti, e dando consulenza specifica per il superamento di difficoltà, ma anche per il supporto durante fasi decisionali importanti per la vita dell'impresa come lo sviluppo di nuovi business.

Per il successo di un intervento è fondamentale che al T.M. vengano fornite le opportune leve (intese come poteri e deleghe).

Come già evidenziato, le PMI si trovano oggi di fronte a significative discontinuità e spesso non hanno al loro interno le competenze necessarie per gestire processi complessi nei tempi veloci imposti dalle situazioni di mercato.

Una delle soluzioni è stata individuata nell'“iniettare” in azienda nuova managerialità, in grado di accelerare il processo di cambiamento e introdurre stabilmente in azienda le capacità critiche richieste: in questo senso il Temporary Manager rappresenta un ragionevole punto d'equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici, difatti gli imprenditori sono molto sensibili al tema dell'“ottimizzazione funzionale”, anche perché quello su cui meno pesano vincoli di natura culturale ed emotiva (rispetto ad un intervento di gestione globale dell'azienda).

Nelle PMI, generalmente le risorse umane “chiave”, hanno un'elevata anzianità aziendale, e, spesso cresciute con l'azienda stessa, possono mostrarsi e sentirsi inadeguate a gestire situazioni sempre più complesse, finendo col creare situazioni di tensione personale e nell'organizzazione.

E' facile verificare l'esistenza di aree che più di altre possono risentire della tensione

¹⁸ In ambito giuridico economico per “private equity” si intende un'attività finanziaria mediante la quale un investitore istituzionale rileva quote di una società, sia acquisendo le azioni, sia apportando nuovi capitali all'interno di una società (*target*). Le società target possono anche essere quotate in borsa.

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

“da crescita” e da “ un raggiunto livello d'incompetenza” e in cui può rivelarsi necessario ricorrere al supporto di un manager esterno.

In Inghilterra, attualmente il mercato europeo più evoluto, si ritiene che il Temporary manager debba avere le seguenti caratteristiche:

- Avere un'età compresa tra 45 e 55 anni;
- Aver attraversato 5 cambiamenti d'azienda con/ fino a 10 diversi ruoli ricoperti durante la propria carriera;
- Aver operato per oltre 20 anni come manager permanente.
- Non essere più interessato alla carriera intesa in senso tradizionale.
- Rapidità di analisi e di valutazione, unite alla capacità di definire rapidamente piani operativi vincenti;
- Attitudine a creare rapidamente un ambiente di lavoro motivante e a gestirlo attraverso il coinvolgimento operativo diretto;
- Senso e valore del risultato, uniti ad una forte determinazione a raggiungere gli obiettivi concordati.
- Capacità di trasmettere *know how* ed esperienza, che racchiude la capacità di gestire gruppi di lavoro, leadership e capacità di comunicazione.

Deve essere quindi un manager capace di coniugare varie elevate competenze specifiche sui problemi oggetto dell'intervento.

Molto spesso, per accelerare la presa di contatto con il problema e il disegno della soluzione, i manager cui si fa ricorso sono sovra qualificati rispetto all'incarico: es. per la risoluzione di un problema nell'area commerciale, s'inserisce un manager d'estrazione commerciale, ma con l'esperienza di Direttore Generale.

Il Temporary Management rappresenta, di fatto, una terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso la quale l'azienda può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione.

Non si tratta, infatti, di consulenza, perché a differenza del consulente, il T.M. consiglia, gestisce ed esegue, presenta inoltre motivazioni e competenze diverse da quelle normalmente identificabili in un consulente.

Spesso, ad un intervento di Temporary Management segue un intervento di consulenza, svolto da altri soggetti.

1.3 Le necessità di sviluppo

Da qualche decennio si assiste, nel comparto alberghiero all'affermazione di processi di riorganizzazione e crescita dell'impresa, attraverso la riorganizzazione della filiera produttiva.

Tali strategie risultano facilitate dal fatto che le organizzazioni facenti parte della filiera turistica, a qualsiasi stadio operino, possono avere diretto contatto con il cliente finale, non essendo vincolate al trasferimento della disponibilità del prodotto alle imprese della fase successiva¹⁹.

Ciò comporta un aumento di complessità del sistema (relativamente ai costi di contrattazione, alla gestione dell'informazione, all'incertezza ecc.), che gli operatori cercano di ridurre attraverso processi di crescita esterna, in alternativa all'effettuazione d'investimenti diretti nell'organizzazione d'origine.

Si allargano così i confini dell'impresa, allo scopo di reperire le risorse e le conoscenze di cui necessita, e di raggiungere dimensioni di mercato che rendano convenienti le strategie di differenziazione e d'innovazione²⁰.

Le problematiche che un albergo, in questo caso singol unit, deve affrontare sotto il profilo della gestione tecnica, riguardano l'esigenza di contenimento dei costi di produzione ed il desiderio di miglioramento continuo delle prestazioni, che dal lato della funzionalità e della qualità spingono le imprese a ricercare, attraverso forme di collaborazione, strumenti adeguati a:

- Razionalizzare i metodi di produzione puntando sulla condivisione delle competenze e complementarità reciproche;
- Ottenere una produttività più elevata con il perseguimento d'economie di scala, contando sul fatto che, all'aumentare della dimensione, si possono ottenere riduzioni nei costi e migliori condizioni d'approvvigionamento dei beni e servizi;
- Acquisire impianti e attrezzature più efficienti e di maggiore capacità la cui utilizzazione risulta economica solamente a partire da un certo volume d'affari non raggiungibile singolarmente;

¹⁹ Casarin F. "Il marketing dei prodotti turistici", Giappichelli, Torino 1996

²⁰ Lorenzoni G. "Accordi, rete e vantaggio competitivo", Etas Libri, Milano 1992

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

- Migliorare le attività di ricerca e sviluppo a livello di prodotto e di processo, dedicando a loro maggiori risorse umane e finanziarie.

Sotto il profilo della gestione commerciale invece le imprese sono chiamate a rispondere a due esigenze prioritarie.

Da un lato far fronte all'allargamento dei mercati e all'intensificazione della concorrenza, dall'altro offrire un servizio più completo e più qualificato, ne consegue la necessità di maggiore conoscenza dei mercati tradizionali e l'approfondimento di quelli emergenti.

Ai fini del raggiungimento di questi obiettivi assume un'importanza sempre maggiore la capacità di acquisire e gestire informazioni relative ai mercati e alla clientela, questo implica crescenti investimenti tendenzialmente fuori dalla portata della singola impresa.

Dal punto di vista della gestione finanziaria, le imprese sono frequentemente spinte a stabilire forme aggregate per aumentare la disponibilità dei mezzi ed acquisire la potenza sul piano economico necessaria per ottenere una maggiore capacità di negoziazione delle condizioni d'acquisto.

1.4 Le Opportunità di sviluppo e le differenti strategie

Lasciando al terzo capitolo l'analisi dettagliata sugli studi riguardanti le strategie, in questa parte sono prese in considerazione alcune opportunità di sviluppo esistenti per le strutture ricettive.

Per strategia si intende l'insieme degli obiettivi e delle azioni attraverso le quali si rende concreto il percorso evolutivo dell'impresa, le decisioni strategiche nel settore alberghiero vanno operate tenendo conto d'aspetti particolari dell'output che lo differenziano da altri servizi, come l'ubicazione dell'unità operativa, lo schema della collocazione di tutte le unità operative della stessa impresa, l'esigenza di estendere l'attività di là dei confini nazionali, le forme di collaborazione con altre imprese di supporto etc.²¹

Le imprese che possiedono una sola unità operativa, presentando un potenziale strategico inferiore rispetto a quello d'impresa con molte unità distribuite sul

²¹ Invernizzi G., "Casi e materiali di strategia d'impresa", Milano, 1990

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

territorio, il quale è molto più incisivo poiché i fruitori possono trasferirsi in diverse località, entro una rete che presenta un'offerta differenziata ma complementare.

Possono essere individuati i seguenti gruppi d'opzioni:

- 1) Sviluppo di prodotti nuovi nell'ambito della linea o delle linee esistenti;
- 2) Sviluppo con modificazione della gamma nell'ambito di linee collegate;
- 3) Sviluppo con diversificazione eterogenea.

I° Gruppo

L'insieme delle strategie prese in esame di seguito non prevede la modificazione del pacchetto di servizi già in offerta e può così differenziarsi:

La strategia definita "Forzatura del mercato" cerca di incrementare il volume d'attività e, possibilmente, la dimensione complessiva dell'azienda (con ampliamenti, costruzione o acquisizione di nuove strutture etc.).

In questo caso non si modificano le caratteristiche del prodotto alberghiero, l'obiettivo è quello di aumentare il numero dei potenziali clienti o di indurre i clienti attuali ad aumentare la durata dei loro soggiorni, il numero dei soggiorni durante l'anno (aumento del tasso di fruizione), sempre nell'ipotesi che la domanda del servizio in zona abbia un potenziale di crescita ancora da sviluppare.

La seconda ipotesi riguarda la possibile sottrazione di clienti ai concorrenti, che presuppone la saturazione della domanda complessiva di servizi alberghieri in zona e per la quale assume fondamentale importanza l'azione di marketing, volta soprattutto ad evidenziare la "bontà" della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti.

E' inevitabile che a tale azione, se coronata da successo, seguirà la reazione dei concorrenti, per cui è necessario valutare anche la forza di reazione di questi ultimi ed, all'occorrenza, rendere la strategia meno aggressiva con l'acquisizione d'alberghi concorrenti, evitando che all'aumento della propria capacità produttiva e dimensionale, consegua la riduzione di quote di mercato delle imprese concorrenti non acquisite.

La terza opzione riguarda l'entrata in nuovi mercati geografici, in ragione della quale si sfrutta al meglio la potenzialità dei propri prodotti, offrendoli a nuovi utilizzatori.

Essa non presuppone necessariamente l'installazione di nuove unità operative, in quanto la conquista di nuovi ambiti geografici può attuarsi anche solo con

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

l'organizzazione e la promozione del proprio prodotto in nuovi bacini di provenienza dei fruitori, con lo scopo di convogliarli verso le proprie strutture.

Con l'Estensione dell'uso del prodotto, si tende aumentare il volume di vendita mediante il soddisfacimento di nuovi usi e di nuovi tipi d'utilizzatori.

Ad esempio alcune strutture alberghiere specializzate nell'offerta turistica leisure estiva potrebbero avvalersi della collaborazione d'intermediari turistici, implementando in questo modo una domanda di brevi soggiorni fuori stagione intesi ad escursioni in vicine località d'interesse storico-paesaggistico.

Infine la ristrutturazione, che sta a significare l'intervento sull'organizzazione e sui processi produttivi della propria impresa in modo da renderli più efficienti e maggiormente in grado di affrontare l'evoluzione dell'ambiente competitivo.

II° Gruppo

Rientrano in questo gruppo le strategie intese a adeguare i propri prodotti a differenti tipologie di clienti con esigenze e motivazioni altrettanto diverse, i prodotti stessi sono quindi appositamente progettati in funzione del segmento di mercato cui devono essere forniti.

La prima strategia può riguardare la modifica di prodotti esistenti, consiste nel mutare la composizione del pacchetto di beni e servizi appartenenti al prodotto precedentemente offerto, sia con lo scopo di adeguarlo all'evoluzione delle esigenze della clientela, sia di renderlo inattaccabile dalle mosse dei concorrenti.

Ne costituisce un esempio l'aggiunta di servizi accessori al pernottamento, la sostituzione con loro d'altri divenuti obsoleti e che, pertanto, erano divenuti solo un costo senza alcun riscontro in termini di qualità dell'offerta stessa.

In buona sostanza tale strategia si concretizza nel continuo ammodernamento del prodotto (aggiunta di ristorazione, lifting degli ambienti), che non può essere trascurata neppure dalle imprese che operano in regime di (quasi) monopolio, pena il deterioramento del rapporto con la clientela e che, soprattutto in regime di forte concorrenza, comporta notevoli vantaggi, puntando al miglioramento della qualità ed all'aumento del numero di servizi rispetto allo standard di riferimento del prodotto sul mercato.

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

Il successo anche in questo caso non può prescindere di certo da un'efficace azione di comunicazione rivolta sia ai potenziali clienti, sia agli intermediatori turistici, sia ad eventuali clienti non direttamente utilizzatori, come imprese, enti, associazioni ecc. che hanno la possibilità di indirizzare verso le strutture ricettive, soggetti a loro collegati.

La strategia definita "approfondimento della linea", si rivela particolarmente appropriato allorché l'impresa alberghiera abbia l'esigenza di estendere la propria attività verso altri segmenti o fasce di mercato.

Si può puntare anche sulla diversa combinazione di beni e servizi per venire incontro a specifiche esigenze di clienti con differenti motivazioni, incentivandoli così a protrarre i tempi complessivi di permanenza presso l'albergo.

E' ovvio che, per attuare al meglio siffatta strategia, bisogna attentamente valutare gli aspetti d'economicità della gestione, il cui appesantimento deve essere compensato da un aumento del fatturato.

Nelle catene di solito si destinano solo alcuni alberghi a soddisfare una domanda che si fonda su motivazioni simili, differenziandoli, eventualmente, in base al marchio.

Focalizzazione e ridimensionamento, questa strategia mira a realizzare un più vantaggioso rapporto ricavi-costi ad un livello dimensionale inferiore rispetto a quello in atto.

La riduzione della varietà dei prodotti offerti comporta di norma l'esternalizzazione di funzioni già svolte internamente all'azienda, allorché le stesse, rivelatesi peraltro insufficienti, possano essere assicurate ad un prezzo vantaggioso rispetto al costo già sostenuto.

Nelle zone turistiche molti alberghi, ad esempio, si sono orientati nell'eliminare il servizio di ristorazione, impegnando le proprie risorse tecniche e manageriali nella fornitura d'altri servizi relativi ad attività sportive e di diporto.

Il ridimensionamento non va inteso, però, come una situazione negativa tout-court, potendo rappresentare, invece, il segnale di un'apprezzabile tendenza verso la specializzazione che soddisfi le esigenze di specifici segmenti della clientela.

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

III° Gruppo

Ne fanno parte le strategie fondate sulla diversificazione, anche se nel settore alberghiero, i cui limiti non sempre sono sufficientemente definiti, non risulta agevole individuare le nuove linee collegate.

L'integrazione verticale, si attua aggiungendo nuove linee produttive come un'attività di catering o d'organizzazione di viaggi tutto compreso, ecc.

Le linee che si definiscono "a monte", se s'inseriscono in un processo che precede la fruizione da parte del cliente del servizio d'albergo ed "a valle" se attengono a fasi successive alla produzione di base dell'azienda.

"La diversificazione omogenea" consiste nel cambiamento dei mercati serviti, sia modificando l'organizzazione e gli impianti al fine di produrre una nuova offerta da aggiungere a quelle preesistenti, sia con l'apertura di nuove strutture che procurino nuovi business (ad esempio in città d'arte, in località montane in centri d'affari).

Tale strategia comporta di norma l'aggiunta di prodotti di linee nuove a quelli esistenti, che possono essere concepiti proprio per interessare i clienti con diverse motivazioni, in questo caso va attentamente studiato il profilo dell'economicità della gestione, stante il rischio che il volume d'attività dell'impresa possa assumere una tendenza complessivamente negativa, causata in particolare da un effetto sinergico negativo sulle linee preesistenti (ad esempio, in un albergo rinomato per il confort e la tranquillità può rivelarsi controproducente l'offerta di soggiorno per gruppi e comitive intesa ad aumentare il tasso d'incremento della capacità produttiva).

Una strategia di non facile individuazione è "La diversificazione collaterale", poiché fa propria la distinzione tra attività considerate parti del prodotto alberghiero ed attività da considerare business parzialmente o completamente autonomi.

Lo stesso servizio di ristorazione, storicamente affiancato al pernottamento, può rientrare tra le prime, se inteso a soddisfare unicamente le esigenze dei clienti dell'albergo, o tra le seconde, se rivolto ai clienti esterni e, pertanto, con gestione per vari aspetti separata ed indipendente rispetto a quella dell'albergo stesso.

Altre attività, pur collegate alla principale, possono fornire ai clienti dell'albergo servizi non compresi nel loro pacchetto a prezzo di fruizione uguale a quello di qualunque altro utilizzatore esterno (V. discoteche, attrezzature sportive ed altre).

VI° Gruppo

E' composto dalle strategie caratterizzate dalla collaborazione con altre imprese, che si possono dividere in quelle che prevedono la partecipazione al capitale di rischio d'impresе già esistenti o costituite per l'attuazione della strategia (joint venture, consorzi, cooperative acquisizioni di partecipazioni di minoranza in altre imprese del settore) ed in quelle fondate su forme di collaborazione senza partecipazione al capitale di rischio ma che presuppongono accordi di collaborazione più o meno estesi e sistematici (franchising, Management Contract, adesione a catene di marchio, collaborazione fra imprese alberghiere, collaborazione con imprese operanti in altri comparti del settore).

In particolare ed a titolo esemplificativo (in maniera più estesa e con autonoma trattazione ovviamente per il franchising):

Si parla di joint venture quando due o più imprese ne costituiscono insieme una nuova per operare nello stesso business (si dice orizzontale) o in business diversi (si dice verticale) o collateralmente (si dice diagonale).

Nel campo alberghiero vi si ricorre, ad esempio, quando un'impresa deve operare in aree geografiche nuove e lontane note ad un'altra impresa, la quale, a sua volta, può avere interesse all'apporto delle risorse economiche e di management della prima, o allorché le imprese che si costituiscono in joint venture orizzontale intendono avviare una catena per espandersi in un nuovo mercato.

Con l'implementazione di cooperative s'instaura una collaborazione fra imprese alberghiere con l'assunzione di un rischio, sia pur limitato, di partecipazione al capitale.

Alla prova dei fatti tale strategia in Italia non ha riscosso il successo sperato, avendo raggiunto l'obiettivo di assolvere più vantaggiosamente i compiti d'assistenza commerciale e di rapporti con l'esterno, ma non quello di migliorare lo standard qualitativo dell'offerta ricettiva dei soci.

I consorzi, come già descritto in precedenza, vedono più imprese impegnarsi contrattualmente a coordinare e sostenere l'attività di ciascuna di loro, limitando l'impegno finanziario e, quindi, il rischio di quanto espressamente stabilito.

Le partecipazioni di minoranza possono costituire il primo passo di crescita in nuove aree geografiche, l'impresa partecipante che adotta tale strategia entra gradualmente

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

in contatto con nuove realtà competitive, strutturali ed organizzative, con investimento limitato e senza interferire nella gestione, mentre l'impresa partecipata, non disponendo di sufficienti risorse finanziarie, trova conveniente che vi sia aumento del capitale di rischio da parte d'altre imprese.

In forza del Management Contract s'instaura una forma di collaborazione tra imprese solitamente non alberghiere con imprese alberghiere in funzione della gestione, ma anche con facoltà di scelte strategiche, da parte di queste ultime di uno o più stabilimenti alberghieri in cui le prime hanno operato importanti investimenti (non di rado anche privati che sono venuti fortuitamente in possesso d'alberghi e che non sono in grado di gestirli ricorrono al Management Contract).

Si hanno le catene di marchio allorché più imprese si accordano per utilizzare un medesimo marchio di riconoscimento che si affianca a quello originario di ciascuna di loro.

A volte il marchio, appartenente originariamente ad una catena già affermata, è messo sul mercato, nel senso che si dà la possibilità ad altre imprese, che siano in possesso dei requisiti strutturali e d'immagine richiesti di utilizzarlo in cambio di royalties sul fatturato. Solitamente le imprese della catena gestiscono unitariamente alcune funzioni a valenza esterna, come le prenotazioni automatizzate, la promozione del marchio stesso ecc.

Con gli accordi fra imprese non direttamente concorrenti e tra imprese alberghiere ed imprese operanti nel settore turistico si crea un'interessante collaborazione nello scambio di prenotazioni, informazioni, diffusione di depliant illustrativi, svolgendo in alcuni casi in comune la funzione d'approvvigionamento al fine di acquisire maggiore forza contrattuale nei confronti dei fornitori.

1.5 Case Studies; Il Gruppo NH Hotels²²

Di seguito è preso ad esame il Gruppo NH hotel, scelto perché non prende in considerazione opportunità di sviluppo in franchising.

Il Gruppo NH hotel nacque nel 1978 anno di costruzione del primo albergo, ad oggi la catena conta 398 alberghi, per un totale di 61.150 room.

²² tutte le informazioni relative al gruppo NH sono state rilevate sul sito della compagnia www.nh-Hotel.com

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

Nel biennio 2006/ 2007 la catena spagnola, ha implementato due importanti piani strategici acquisendo in ordine la maggioranza di due importanti gruppi italiani come il gruppo Framon e Jolly Hotel, in questa maniera non solo ha permesso un fortissimo incremento per quanto riguarda numero di strutture e location ma ha potuto diversificare il proprio prodotto suddividendolo in più linee di prodotto.

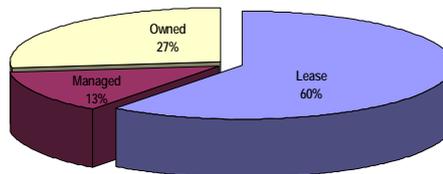
Ad oggi il gruppo offre le seguenti linee di prodotto:

- **NH hotel:** hotel posizionati presso le capitali o importanti città, solitamente localizzati nei centri storici o vicino alle vie più importanti.
- **NH express:** definiti come “Budget Hotel” sono localizzati lungo le grandi vie di comunicazione o fuori maggiori centri internazionali, fanno dell’accessibilità e della visibilità il loro punto di forza.
- **Nhow:** linea di Design Hotel, localizzati in centri minori ma con un altissimo potenziale architettonico.
- **NH collection:** Resort e ville di lusso per soddisfare le nicchie di mercato che vogliono vivere un’esperienza unica.

Tab. 2: composizione del portafoglio del gruppo spagnolo NH hotel²³

NH Hoteles Italia portfolio @ June 2009	
Tipologia di contratto	Numero di hotel
Lease	38
Managed	8
Owned	17

Source: NH HOTELES



²³ www.nh-hotel.com

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

Lo sviluppo del gruppo NH Hoteles in Italia è stato segnato da un'importante politica d'acquisizioni, supportato dalla scelta strategica di creare una forte alleanza con il gruppo INTESA SAN PAOLO, l'entrata della banca italiana è stata la dimostrazione della volontà di costruire un progetto di successo nel mondo del turismo.

Lo sviluppo di NH Hoteles in Italia prevede la crescita attraverso le formule contrattuali del Management Contract e della locazione con un minimo garantito, nelle "prime location" può essere sostenibile per la catena alberghiera, la gestione attraverso la stipulazione di contratti di locazione, con canone variabile con un minimo garantito;

La strategia di sviluppo del gruppo non prevede la crescita attraverso la stipulazione di contratti di franchising, al fine d'essere garanti in prima persona della qualità del prodotto.

1.6 I fondi immobiliari nel settore turistico

Nell'immaginario collettivo la proprietà e la gestione di un albergo coincidono, ma spesso e soprattutto in presenza d'aziende che investono nello sviluppo, questo binomio non è scontato.

Possono esserci, infatti, diversi attori, come ad esempio investitori privati che operano in altri settori, e che, attratti dalla redditività di un'immobile a destinazione alberghiera decidono di intraprendere un investimento in questo mercato, senza farsi carico della gestione ma occupandosi solo ed esclusivamente della parte immobiliare. Negli ultimi anni in Italia si sta verificando l'intensificazione degli investimenti da parte dei cosiddetti fondi immobiliari.

Di seguito saranno date alcune definizioni riguardanti le caratteristiche di formazione e d'utilizzo dei fondi immobiliari e successivamente sarà descritto lo scenario italiano dei fondi immobiliari nel settore turistico.²⁴

I fondi d'investimento più comuni sono quelli "aperti": consentono in pratica ai risparmiatori di sottoscrivere in qualunque momento quote di questi strumenti, permettendo in tal modo al capitale da investire di ampliarsi, si tratta quindi "organismi d'investimento a capitale variabile", poiché il loro capitale si amplia e si

²⁴ www.fimit.it – glossario finanziario

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

restringe come un soffietto, a seconda che nuovi investitori chiedano di partecipare all'investimento o che vecchi investitori chiedano il rimborso delle loro quote.

Esistono anche i fondi "chiusi", in cui il capitale è fissato all'inizio e non più modificato in seguito, i soggetti interessati possono entrarvi all'inizio, al momento del collocamento, mentre per uscire - salvo il caso in cui venda le sue quote ad altri - deve attendere la naturale scadenza del fondo.

Esistono due specie di fondi chiusi: mobiliari, se vanno ad investire in titoli; immobiliari, se invece investono in immobili.

I fondi chiusi si distinguono in strumenti aperti al pubblico (detti anche "fondi retail") e in strumenti riservati ad investitori qualificati (Sim, banche, agenti di cambio, società di gestione del risparmio, Sicav, fondi pensione, assicurazioni).

La caratteristica della "chiusura" rende questo strumento particolarmente adatto ad investimenti di medio-lungo periodo, è evidente come tale tipo di fondo possa proporsi di ottenere brillanti risultati in termini di rendimento soltanto in un periodo che sia abbastanza lungo, questo impedisce ai sottoscrittori di farsi restituire i soldi dalla società di gestione prima della scadenza fissata, che in genere si situa intorno ai 10-15 anni (ma può anche raggiungere i 30 anni, periodo tuttavia poco interessante per un investitore privato, ma di certo utile forse per investitori istituzionali come i fondi pensione).

I fondi immobiliari chiusi possono investire in società quotate o in società non quotate, vi sono fondi che investono soprattutto nelle seconde poiché presentano in generale maggiori prospettive di sviluppo, attraverso la sottoscrizione di partecipazioni al capitale di rischio.

Il fondo comune, costituito dall'insieme delle quote sottoscritte dai partecipanti, si distingue dalla società di gestione che invece presenta azionisti propri e un patrimonio distinto da quello del fondo, la società ha il compito di gestire professionalmente il fondo, percependo una commissione annuale che varia tra il 2 e il 3% del capitale.

La SGR partecipa anche al risultato finale del fondo percependo una remunerazione "carred interest" a titolo di commissione, di solito commisurata al superamento di un determinato livello di ritorno, questa commissione rappresenta un incentivo per i

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

gestori a cercare migliori imprese su cui puntare in quanto la remunerazione è percepita dai soci a risultato raggiunto.

Il mercato dei fondi immobiliari chiusi in Italia è da considerare giovane in quanto il primo progetto risale al 1999, ma cresciuto molto velocemente, ad oggi, infatti, sono 135 i fondi operativi, per un attivo complessivo di oltre 20 miliardi di euro, mentre le società di gestione del risparmio, autorizzate a operare nel turismo ad oggi sono 28.²⁵

Qui di seguito sono illustrati alcuni dati che indicano la destinazione e le dimensioni di questo mercato dedicato all'investimento turistico - ricettivo in Italia.

fig. 3 – destinazioni fondi immobiliari in Italia²⁶

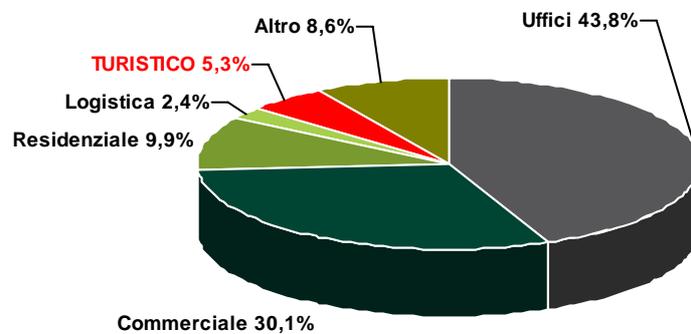
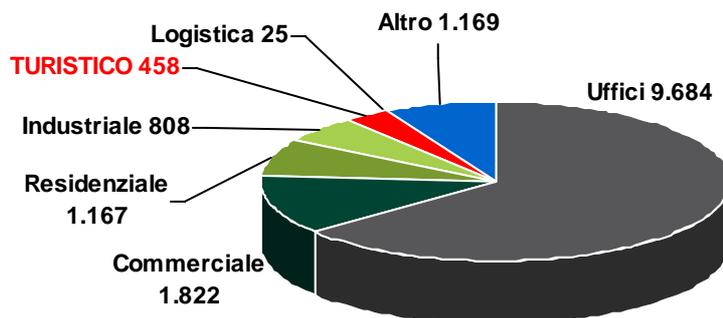


fig. 4 – Patrimonio globale fondi per settore²⁷



²⁵ “Gestioni alberghiere e investimenti immobiliari” BPN PARIBAS – presentazione EIRE 2009

²⁶ Assogestioni / IPD – “Rapporto Semestrale Fondi Immobiliari Italiani” Dic. 2008

²⁷ Assogestioni / IPD – “Rapporto Semestrale Fondi Immobiliari Italiani” Dic. 2008

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

La diversificazione degli investimenti dei fondi immobiliari, evidente negli ultimi anni, deriva principalmente dalla necessità di diversificazione del rischio, dalla competizione e conseguente rarefazione dell'offerta di qualità nei settori considerati "core" e di maggiore efficienza rischio/rendimento (i.e. uffici in particolare), dalla compressione dei rendimenti negli stessi settori.

Nel corso degli ultimi tre anni, i fondi immobiliari del comparto turistico-alberghiero hanno, di fatto, raddoppiato la propria incidenza patrimoniale nei fondi immobiliari italiani, che - dal 2005 al 2008 - hanno comunque visto una rapida e consistente spinta diversificata: l'incidenza degli uffici è passata dal 67,5% nel 2005 a solo il 51,6% nel 2008.

Gli investimenti immobiliari "alternativi", tra cui quelli del settore ricettivo, sono identificati come investimenti a più elevato livello di rischio rispetto ad investimenti immobiliari più "core", quali gli uffici.

Tuttavia, classi di investimento come quella turistico-ricettiva consentono di costruire operazioni a più elevato livello speculativo, in particolare nella combinazione con azioni di sviluppo di nuove strutture, la riqualificazione ed il riposizionamento di strutture esistenti, la trasformazione in alberghi di edifici ad altra destinazione d'uso.

Da questa analisi emerge che la realtà alberghiera italiana si caratterizza per la gran polverizzazione della proprietà e della gestione, l'offerta 4/5 stelle è limitata ad una percentuale di camere inferiore al 30%; il 70% dell'offerta di camere è invece concentrata nelle categorie medio basse (50% 3 stelle).²⁸

La dimensione delle strutture è medio piccola, con 30,2 camere per struttura ricettiva, inoltre, l'offerta di esercizi ricettivi complementari è cresciuta in modo esponenziale e questo si riflette sia sulla frammentazione che sulla dimensione media, che sulla qualità.²⁹

La tendenza ad acquisire la proprietà degli immobili e la conseguente necessità di approvvigionarsi di rilevanti mezzi monetari ha, di fatto, condizionato lo sviluppo

²⁸ Becheri E., (a cura di) "XVI° Rapporto sul Turismo Nazionale Italiano, Pensare Turisticamente", Commissionato da Osservatorio Parlamentare per il Turismo, Ricerche ed indagini effettuate da Mercury S.r.l., FrancoAngeli, Milano 2009.

²⁹ Becheri E., (a cura di) "XVI° Rapporto sul Turismo Nazionale Italiano, Pensare Turisticamente", Commissionato da Osservatorio Parlamentare per il Turismo, Ricerche ed indagini effettuate da Mercury S.r.l., FrancoAngeli, Milano 2009.

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

dimensionale del settore ricettivo italiano rallentando la formazione di grandi catene a vantaggio della suddetta proprietà frammentata.

La scelta di preferenza verso l'immobile è stata favorita da un circolo vizioso ove l'effetto e la causa alla fine s'identificano, in questo senso risultano determinanti:

- Maggiore capacità di accesso al credito per il ricorso alle garanzie reali da parte del sistema bancario;
- Il costante aumento dei valori immobiliari;
- La convenienza, in questi ultimi anni, all'acquisto piuttosto che all'affitto in considerazione dei bassi tassi di interesse.

Giova a questo proposito ricordare la griglia di opzioni da combinare in sede di valutazione degli investimenti i cui parametri riguardano: la misura dei canoni di locazione, il rendimento atteso dagli investitori, le rate dei finanziamenti, in particolar modo dei leasing, che negli ultimi anni sono stati spesso la formula vincente dell'equazione.

Sul piano degli investimenti, il proprietario immobiliare, se non anche gestore, ha scarso interesse alla manutenzione degli immobili; chi ha solo la gestione spesso non ha i mezzi e comunque non è invogliato all'investimento perché il bene è di terzi.

Nonostante la diffusa coincidenza tra la figura del proprietario e quella del gestore, che potenzialmente dovrebbe favorire gli investimenti sul prodotto volti ad evitarne il degrado, oggi abbiamo un parco alberghiero obsoleto e non in linea con le richieste del mercato (circa il 50% necessita ristrutturazioni profonde e il 90% ristrutturazioni più leggere, si stima che meno del 50% ha connessione internet e meno del 60% dispone di aria condizionata).

A fronte di un processo di decadimento della qualità del parco ricettivo italiano, si è sviluppata da parte della clientela una percezione di peggioramento del rapporto qualità/prezzo con una conseguenza di grave perdita di competitività.

A ciò si sommano le conseguenze degli standard qualitativi difformi sul territorio nazionale a parità di categoria (dovuto alle logiche di attribuzione delle stelle definite su base regionale con criteri non uniformi).

Il superamento di alcune di queste criticità, che può avvenire attraverso lo sviluppo delle catene alberghiere come garanzia di qualità, è, di fatto, stato rallentato in quanto la proprietà immobiliare costituisce un limite allo sviluppo dimensionale delle

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

realità alberghiere poiché l'immobilizzazione di capitali è elevata ed ha un lento ritorno.

È proprio in questa ottica che si rende necessario aprire il mercato dello sviluppo alberghiero alle nuove formule, che impediscano da subito il formarsi delle situazioni sopraccitate, che evitino il binomio sviluppo- acquisizione immobile e permettano la scissione necessaria tra la figura del proprietario da una parte e quella del gestore da un'altra, il primo senza competenze nel settore ma con i mezzi necessari per far fronte all'investimento, il secondo con possibilità di accesso a strutture importanti valorizzando al meglio la gestione dell'azienda.

All'apertura dell'offerta di nuove formule di sviluppo, per la crescita del sistema alberghiero italiano, dovrebbero affiancarsi molteplici sostegni a livello macro, che di seguito saranno elencati e spiegati.

- **Promozione:** vi è la forte necessità che sia promossa la destinazione Italia, in quanto una piccola realtà alberghiera può a mala pena promuovere il proprio prodotto sui mercati globali.
- **Aggregazione commerciale:** occorre realizzare una forte coordinazione commerciale che renda competitiva la destinazione, anche attraverso forme di aggregazione tra gli operatori (es: consorzi, associazioni, cooperative, ecc.) si può ottenere uno sviluppo per valorizzare economie di scale per il marketing, la diversificazione del rischio, ecc.).
- **Politiche fiscali mirate a De-tassare** gli utili reinvestiti dagli operatori economici del settore per investimenti in beni strumentali.
Facilitare attraverso l'introduzione d'agevolazioni fiscali per la ristrutturazione delle strutture ricettive, al fine di migliorare/ammodernare l'offerta complessiva aumentandone gli standard qualitativi e rendendoli più in linea con le richieste del mercato.
- **Standardizzazione e uniformazione** a livello nazionale delle logiche, dei criteri e delle norme d'attribuzione delle stelle e adeguamento della normativa di controllo della qualità, con legislazione a hoc per e accentrare la materia turismo dalle Regioni allo Stato.

Capitolo 1, Il Sistema dell'Hotellerie italiana.

- Il sistema bancario-finanziario deve superare la logica dominante finalizzata ad acquisire l'ipoteca sul bene, passando alla condivisione progettuale delle iniziative delle imprese, valorizzandone le opportunità.

Capitolo 2

Analisi delle formule di sviluppo

2.1 Il contratto locazione immobiliare e d'affitto d'azienda nel settore alberghiero. **2.2** Il franchising: definizione diffusione e aspetti normativi **2.3** Il contratto di Management **2.4** franchising e Management nel settore alberghiero **2.5** Case study: Akus Hotel Management

Dopo aver esposto dettagliatamente le caratteristiche della ricettività italiana e aver considerato le principali problematiche legate allo sviluppo, nel seguente capitolo sono individuate e descritte, dal punto di vista strettamente normativo, le principali opzioni di sviluppo nel mercato dell'offerta alberghiera italiana.

Il capitolo, inoltre, affronterà brevemente la problematica della conoscenza e diffusione nel settore alberghiero del Management Contract e del franchising, anche in questo caso saranno esaminati eventuali attori a livello associativo presenti in Italia.

Nei primi paragrafi saranno presentate le formule "classiche" utilizzate nel comparto alberghiero, vale a dire il contratto di gestione diretta e il contratto d'affitto, successivamente, attraverso l'utilizzo di reali contratti d'affiliazione, presi come modello, saranno descritti i funzionamenti del franchising e del management, , evidenziando gli aspetti principali della normativa vigente.

il capitolo si concluderà con la descrizione di una tabella dove saranno valutate oggettivamente opportunità e debolezze degli strumenti presentati.

2.1 Il contratto locazione immobiliare e d'affitto d'azienda nel settore alberghiero.

L'analisi delle opzioni di sviluppo delle catene alberghiere, possibili in Italia, inizia con la presentazione di queste due formule in quanto sono le più utilizzate nel nostro mercato.

Prima di entrare nel dettaglio del contratto, che dal punto di vista formale non presenta differenze sostanziali tra le due opzioni, occorre evidenziare le situazioni specifiche che permettono di determinare il contratto di locazione da quello d'affitto d'azienda.

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

L'articolo 1, del d.l. 7 febbraio 1985 n. 12, convertito dalla legge 5 aprile 1985 n. 118 pone una presunzione, che riconduce al contratto di locazione alberghiera considerato come affitto d'azienda alberghiera, solo nel caso in cui il titolare dell'azienda l'abbia affittata per la prima volta, cosicché l'attività alberghiera venga ad essere svolta inizialmente da parte del concessionario del godimento. Una volta cessato l'originario rapporto, con conseguente riacquisto della disponibilità dell'azienda nel suo complesso da parte dell'avente diritto (l'eventuale proprietario dell'immobile), la conclusione di un altro contratto, avente il medesimo contenuto e lo stesso oggetto di quello precedentemente risolto, non integra altra locazione d'immobile a destinazione alberghiera, ma consiste in un affitto d'azienda in tutte quelle ipotesi in cui, pur nell'eventuale mutata consistenza dell'originario complesso aziendale, il valore aggiunto dell'avviamento continui ad essere la conseguenza dell'attività d'impresa del primo conduttore (Cass. 27 marzo 2007 n. 7500).

Si ha locazione d'immobile e non affitto d'azienda quindi, solo nei casi in cui l'attività alberghiera sia stata iniziata dal conduttore, con l'ipotesi che questo elemento coincida con la prima destinazione (in assoluto) dell'immobile all'esercizio di un'azienda alberghiera, questo non differisce, nella sostanza, dall'ipotesi che quest'ultima, iniziata dal locatore si sia poi completamente dissolta, con la dispersione di tutti i suoi elementi costitutivi e in primo luogo dell'avviamento, e sia stata, a distanza di tempo, ricostituita nello stesso immobile ex novo dal conduttore (Cass. 20 aprile 2004 n. 7498).

La valutazione sull'avvenuto inizio dell'attività alberghiera da parte del conduttore dell'immobile, compiuta ai fini della qualificazione del contratto come locazione d'immobile ad uso alberghiero, costituisce un accertamento di fatto riservato al giudice di merito, non sindacabile in sede di legittimità dove questa sia sostenuta da opportuna motivazione, esente da errori di diritto.

Generalmente possono essere identificate due differenze principali,: la prima è insita nel contratto in quanto la locazione ha per oggetto solo l'immobile mentre il contratto riguarda anche l'azienda, questo significa che l'eventuale operatore si assume eventuali debiti/crediti in capo all'azienda, l'altra, come già detto, invece

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

riguarda il riconoscimento da parte del legislatore dell'esistenza e dell'avviamento dell'azienda alberghiera presso un determinato immobile.

Individuate le differenze maggiori tra questi due elementi di seguito sono individuate schematicamente le componenti principali dei due tipi di contratto, evidenziando per ogni voce le caratteristiche che differiscono tra i due casi.

Oggetto:

Per quanto concerne la locazione d'immobile l'oggetto si riferisce all'immobile stesso comprensivo di impianti e arredamenti, mentre nell'affitto di ramo d'azienda si fa riferimento alla concessione da parte dell'affittante della gestione d'azienda presso l'immobile prestabilito costituito dai beni materiali ed immateriali, licenze, autorizzazioni amministrative (necessarie per lo svolgimento delle attività), dai contratti per la gestione e l'esercizio delle attività oggetto del ramo d'azienda.

Gli obblighi dell'affittuario:

L'affittuario è obbligato a condurre il ramo d'azienda secondo diligenza e nel rispetto degli standard qualitativi previsti dal marchio d'appartenenza, è importante sottolineare che l'affittuario non può cambiare destinazione d'uso dell'immobile. Questo assunto è valido per entrambi i contratti

Durata:

La durata minima della locazione è d'anni 6 + 6 anni di primo rinnovo obbligatorio. Per le locazioni alberghiere, la durata minima è d'anni 9 + 9 anni di primo rinnovo obbligatorio.

Alla prima scadenza però, rispettivamente dopo nove anni, il locatore, in caso di particolari condizioni, può esercitare la facoltà di diniego del rinnovo.

Se non è pattuita la durata oppure è pattuita una durata inferiore, si applica la durata minima stabilita per legge, è ammesso che le parti prevedano comunque una durata superiore a quella legale, però non superiore (a 30 anni).

Il contratto di locazione può essere stipulato per un periodo più breve qualora l'attività esercitata o da esercitare nell'immobile abbia, per sua natura, carattere transitorio, questo è un requisito che deve essere indicato chiaramente nel contratto.

Per quanto riguarda l'affitto di ramo aziendale la durata del rapporto è stabilita tra le parti in quanto non è espressamente regolato.

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

Canone:

Il canone è pattuito liberamente dalle parti, può essere rinegoziato solo al termine della seconda scadenza contrattuale (6 + 6 anni, oppure 9 + 9) e solo nel caso sia stata inviata regolare disdetta (rispettivamente 12, o 18 mesi prima della scadenza).

È molto importante precisare che nel settore alberghiero si è assistito ad una modifica dei valori dei canoni, in quanto questi sono legati spesso al fatturato dell'azienda, difatti per i primi anni di durata del contratto, generalmente il gestore paga un canone annuo variabile sul fatturato totale, per gli anni successivi, il gestore paga il canone variabile con un minimo garantito prestabilito in precedenza con il locatore.

Anche questo aspetto è uguale per entrambi i contratti

Gestione dell'albergo:

In tutti e due i casi presi in considerazione il gestore è tenuto a gestire l'albergo secondo i principi di buona gestione, mentendone la destinazione, si assume a suo carico i costi di utenza, nonché di installazione e di allacciamento relativi alla struttura, generalmente nel settore alberghiero il contratto fa riferimento anche alla possibilità che avvengano degli aggiornamenti (upgrade) del software gestionale dell'albergo che in questo caso saranno a carico del gestore.

Manutenzione:

Il contratto prevede generalmente che la manutenzione ordinaria da intendersi quella relativa a riparazioni e alla manutenzione degli FF&E (mobilia, attrezzature) sia a cura del gestore, mentre la manutenzione straordinaria, quindi riferita a impianti, arredi e attrezzature e a spese del locatore.

Nel caso che l'affittante non provveda a compiere queste azioni di manutenzione tempestivamente, generalmente è previsto che l'affittuario possa eseguire autonomamente i lavori addebitando l'intero importo all'affittante, che sarà tenuto a rimborsare in costi legati a tali interventi.

Una specificità riguardante il settore alberghiero si ha nel caso in cui l'immobile necessiti di vere e proprie "azioni di ammodernamento", queste spese, a capo dell'affittante, devono essere prestabilite precedentemente in comune accordo tra le parti, in quanto spetta all'affittuario individuare le azioni necessarie che permettano di eseguire in continuità i servizi nel rispetto degli standard qualitativi.

Personale dipendente:

Questo punto riguarda esclusivamente il contratto di ramo aziendale, generalmente tutte le obbligazioni retributive e contributive, TFR, ferie relative al personale dell'albergo sono a carico dell'affittuario, nel caso ci siano dei motivi giustificati, il contratto dà la possibilità all'affittuario di assumere nuovi dipendenti, impiegando quindi ulteriore personale, nei limiti e secondo meccanismi concordati con il locatore.

Sempre inerente al personale, il gestore ha l'obbligo di fornire al personale le divise a proprie cure e spese.

Dopo aver esaminato le principali parti del contratto, di seguito saranno esaminati alcuni di questi punti chiave, con l'intento di individuarne eventuali criticità, quindi elementi che possano risultare di difficile gestione sia durante la fase di negoziazione sia durante l'interno rapporto.

La criticità più comune è generalmente rappresentata dalla manutenzione in quanto spesso è difficile marcare nettamente il confine tra quella ordinaria, (in capo al gestore), e quella straordinaria (in capo all'affittuario), in molti casi è possibile che il gestore in scadenza di contratto possa non operare interventi di natura ordinaria che però potrebbero comunque compromettere nel tempo la funzione di alcuni servizi offerti dall'albergo.

Un altro elemento da considerare riguarda la formula dei canoni, difatti come già detto in questo settore si è andato sempre più diffondendo l'utilizzo di corrispettivi legati alla performance dell'albergo, la parte del "minimo garantito" dal gestore nei confronti dell'investitore quindi è andata notevolmente diminuendo, spostando in questo modo il rischio d'impresa anche verso l'investitore.

Nonostante questi elementi, il contratto di locazione alberghiera rimane per l'investitore lo strumento più sicuro, in quanto non solo con la formula del minimo garantito si assicura un flusso di cassa in entrata chiaro e stabilito, che quindi permette di prevedere il tempo impiegato per mettere l'immobile a reddito ma permette anche di avere maggiori garanzie di accesso al credito nei confronti delle banche.

Per quanto riguarda invece il gestore, due sono gli elementi specifici che necessitano di essere considerati, il primo è dovuto al rischio che si accolla dovendo garantire un

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

minimo all'affittuario, mentre il secondo riguarda il rischio in cui potrebbe incorrere dovendo assumere del personale già operativo, questo significherebbe sostenere maggiori costi di adeguamento e di aggiornamento.

2.3 Il franchising: definizione, diffusione e aspetti normativi

L'International franchising Association definisce il franchising una formula di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (Franchisor) e uno o più imprenditori (Franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale il primo permette il secondo di usare il proprio marchio nome ed advertising.

È opportuno individuare alcuni elementi caratterizzanti il rapporto di franchising come ad esempio l'esistenza di un formale e dettagliato contratto che definisca tutti i termini dell'accordo, la facoltà per il Franchisee (o affiliato) di operare in un determinato mercato, generalmente in esclusiva, utilizzando un marchio ed un insieme di conoscenze, di procedimenti, di impostazioni produttive e di marketing di proprietà del Franchisor (o affiliante), il pagamento di un canone da parte del Franchisee come compenso per l'uso degli elementi del marchio e per l'assistenza ed i consigli che riceve nel corso della loro utilizzazione.³⁰

Sotto il profilo giuridico consiste in una collaborazione continuativa, per la distribuzione di beni o servizi nella quale il Franchisee, come corrispettivo dei servizi ricevuti (know-how, inserimento nei canali di vendita della propria struttura, inserimento negli elenchi dei fornitori), si impegna a versare un corrispettivo a titolo di diritto di ingresso definito "initial franchising fee" e dei canoni periodici definiti royalty.³¹

Si tratta pertanto di un rapporto contrattuale tra un'impresa che ha registrato un buon successo commerciale e che intende svilupparsi sul proprio mercato nazionale o all'estero, creando una rete di distribuzione ben strutturata, sviluppando la propria attività su tutto il territorio ed imponendo la propria immagine di marca, e un'altra impresa che intende invece usufruire del nome, della notorietà e dell'esperienza del

³⁰ CST, "Il Franchising nel settore alberghiero e nella ristorazione", Francoangeli, Milano 1996

³¹ D.D. Seltz, "manuale di Franchising", Angeli, Milano

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

Franchisor, acquistando un complesso pacchetto di assistenza e consulenza che gli permetterà di eliminare tutti i rischi che accompagnano generalmente l'inizio di ogni attività.

In Italia il contratto è disciplinato dalla legge numero 129 del 6 maggio 2004 denominata "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale".

Il Legislatore ha regolato gli aspetti relativi all'affiliazione commerciale in seguito al successo crescente della formula in svariati settori, come distribuzione alimentare, abbigliamento, servizi finanziari, ecc.

La legge 129 mantiene un carattere generico, date le diverse specificità che il rapporto di franchising può assumere in base al settore in cui opera, tuttavia la criticità principale che il Legislatore ha voluto affrontare riguarda il rapporto di conoscenza e trasparenza che deve instaurarsi tra due parti, l'Affiliante e l'Affiliato. Da qui l'esigenza all'interno del contratto di specificare chiaramente i servizi che saranno forniti dall'Affiliante, gli obblighi dell'Affiliato, i corrispettivi economici. Restano invece a libera negoziazione tra le parti aspetti come la durata, l'esclusiva e le clausole rescissorie.

Per quanto concerne gli obblighi è necessaria attuare una distinzione tra quelle che sono a carico dell'Affiliante come ad esempio mettere a disposizione il know-how aziendale, fornire consulenza commerciale, impegno nel campo della formazione del personale, da quelle dell'affiliato che invece ha come obbligo prioritario quello di rispettare i termini di pagamento dei diversi canoni ma anche quello di approvvigionarsi delle quantità di beni necessario per l'erogazione di un servizio che non intacchi la qualità del marchio.

Lasciando al terzo capitolo la descrizione di stipulazione del contratto di seguito vengono descritti più dettagliatamente alcuni punti chiave propri dell'affiliazione commerciale nel settore alberghiero, iniziando dagli obblighi in capo all'affiliante:

- Commerciali e distributivi: l'albergo affiliato viene inserito all'interno dei canali di prenotazione utilizzati dall'Affiliante (sito web di catena, centro prenotazioni con numero verde) e viene promosso, così come tutti gli alberghi dell'Affiliante, dagli Uffici Vendite.
- Formazione del personale: In diversi periodi del rapporto di affiliazione sono previsti dei momenti di formazione rivolti ai responsabili della gestione ed al

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

personale dell'albergo. La formazione ha il duplice obiettivo da un lato di ottenere un proficuo inserimento dell'albergo nel network dell'Affiliante, dall'altro di migliorare la qualità dei servizi erogati.

Gli aspetti che possono essere approfonditi vanno dalle tipiche aree che caratterizzano il lavoro in albergo (front office, housekeeping, food & beverage, booking) alle attività di sales & promotion e, più in generale, di marketing.

- **Tecnici e di Corporate Identity:** l'Affiliante generalmente fornisce all'affiliato i layout grafici delle insegne e di tutti i cartelli stradali.

Inoltre tutti gli stampati, prodotti personalizzati, brochure, ecc da utilizzare presso l'albergo affiliato vengono realizzati dall'Affiliante e messi a disposizione dell'Affiliato. Il pieno rispetto della Corporate Identity viene assicurato da un manuale nel quale generalmente sono presenti le specifiche per la produzione di tutti gli stampati e le regole per il corretto utilizzo dei marchi.

- **Servizi di controllo qualità:** il contratto di affiliazione contiene anche un elenco di standard qualitativi riferiti sia ai servizi erogati sia all'immobile e gli arredi. L'affiliante per garantire la corretta implementazione degli standard ha facoltà di controllare tali standard mediante visite in loco della struttura. Il controllo qualità vuole essere uno strumento per migliorare la performance dell'albergo e di motivazione del personale.

Passando agli obblighi dell'Affiliato, in tutti i contratti si riscontra l'esigenza del rispetto degli standard e della Corporate Identity dell'Affiliante.

L'affiliato quindi, nella propria autonomia giuridica e patrimoniale, è obbligato ad operare rispettando le regole imposte dall'Affiliante, ottenendo così il suo know how e la sua forza distributiva e promozionale.

Come già accennato in precedenza, anche nel settore alberghiero rappresenta un obbligo per l'Affiliato il pagamento dei corrispettivi previsti nei confronti dell'Affiliante.

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

Il “Rapporto sul franchising 2008” effettuato da Assofranchising, ad oggi la principale associazione di categoria italiana, è senz’altro il mezzo migliore per descrivere la diffusione di questo strumento in Italia.

Purtroppo non vi sono dati approfonditi che riguardino il solo comparto alberghiero ma in un primo momento può risultare utile analizzare il fenomeno nella sua totalità. Il franchising, infatti, trova applicazione negli ambiti di tipo retail e in Italia si è sviluppato soprattutto in settori come l’abbigliamento, i servizi (ad esempio intermediazione immobiliare) e la grande distribuzione organizzata.

L’utilizzo della formula nel settore alberghiero è iniziato circa venti anni fa grazie alle prime compagnie internazionali presenti nel paese che già utilizzano la formula con grande successo soprattutto negli Stati Uniti.

Il rapporto mette in evidenza, già a partire dal fatturato totale generato dalle diverse attività associate, un aumento rispetto al 2007 del 1,4 % per un totale di 21.418.845.000 euro.

Per quel che concerne il turismo, e il settore ricettivo nello specifico, le strutture alberghiere ad oggi iscritte all’associazione sono 8, per un giro d’affari pari a 47.3000 €annui, si tratta di segmenti molto piccoli rispetto al totale, tale quota risulta maggiormente contenuta rispetto agli incrementi registrati in Italia negli ultimi anni, le ragioni sono da ricondurre in via generale contrazione dei consumi che la distribuzione ha registrato nel 2008, e nello specifico ad alcuni elementi di natura economico culturale che saranno trattati nel 4 capitolo.

2.4 Il contratto di Management

La formula del management si fonda sulla collaborazione fra imprese alberghiere, da un lato, e imprese generalmente non alberghiere, dall’altro, che richiedono alle prime di assumere l’incarico di gestire, dal punto di vista corrente ma anche in termini di scelte strategiche, uno o più stabilimenti alberghieri.

Il Management Contract rappresenta, per la proprietà immobiliare, un’opportunità alternativa alla classica locazione nella valorizzazione degli asset aziendali, che permette a proprietari di strutture alberghiere che non hanno competenze gestionali di ottenere gli stessi rischi e benefici di una gestione diretta della struttura.

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

E' regolarizzata dal contratto di management, il quale prevede, una parte chiamata operator costituita da un'impresa alberghiera, con una riconosciuta esperienza e capacità di gestire gli stabilimenti alberghieri, e ovviamente nota per la capacità e per il marchio che utilizza.

La controparte del contratto, nota spesso con il termine *owner*, è di solito costituita da imprese immobiliari, assicurative, bancarie, che hanno fatto degli investimenti in edifici alberghieri.

La gestione dell'albergo viene affidata all'operator (o Gestore) che, per nome e per conto della società titolare dell'immobile (Owner o proprietario), gestisce l'impresa alberghiera dietro corrispettivo di un canone.

Gli utili, al netto di tutti i costi e del canone destinato al gestore, spettano al proprietario.

Questo strumento si implementa attraverso l'inserimento, da parte del proprietario, di una figura o più figure professionali in grado di dialogare con il gestore anche su tematiche operative e di business, quali, ad esempio la revisione ed approvazione dei budget annuali, il review critico delle performance e l'approvazione del piano degli investimenti che, come vedremo in seguito, rappresentano gli strumenti per mettere a conoscenza della proprietà l'andamento della gestione da parte dell'operator.

La struttura del contratto di management non è standard, ma varia in base ai casi ed alle legislazioni, anche in questo caso è possibile individuare le componenti più importanti che caratterizzano questa formula di sviluppo rappresentati da:

- Oggetto del contratto
- Il proprietario dell'albergo
- Il gestore dell'azienda
- Durata del contratto
- Servizi forniti dal gestore
- Obblighi del proprietario
- Altro

Utilizzando come modello un vero e proprio contratto di management di seguito saranno spiegati gli elementi sopraelencati.

Oggetto del contratto: sintetizza in poche righe la natura del contratto definendo quindi il mandato di gestione di un immobile, di proprietà di un soggetto, in capo ad

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

un altro soggetto con comprovata esperienza nel settore che opererà per nome e per conto della proprietà.

Proprietà: descrive qual è il soggetto che nel contratto stesso viene definito con il termine di “proprietario”, questo nonostante sembri apparentemente un punto futile o ridondante spesso risulta utile, in quanto vi possono essere società che controllano società minori o viceversa ma che poi non risultano infine come proprietari.

Il gestore: definisce il soggetto che si obbliga a gestire l’immobile.

Durata del contratto: definisce la durata del contratto che spesso non è inferiore ai 10 anni in quanto dovrebbe permettere la remunerazione da parte del proprietario e del gestore stesso.

Servizi forniti dal gestore: questa è il prima delle due parti più complesse e ricche del contratto in quanto sono elencati tutti i servizi che il gestore mette a disposizione per la gestione dell’immobile.

Inizialmente la parte denominata “gestione” definisce l’obbligo da parte del gestore di gestire l’albergo per nome e per conto del proprietario rispettando il budget condiviso con il proprietario stesso.

Il servizio principale fornito dal gestore quindi è condurre l’azienda alberghiera secondo la propria formula, già riconosciuta dal mercato, per poter generare utili a vantaggio della proprietà.

Gli ulteriori e importanti servizi forniti dal gestore sono l’utilizzo del marchio concesso al proprietario e l’inserimento dell’hotel nei canali distributivi e di prenotazione già in uso al gestore. Il Gestore quindi inserisce all’interno del proprio network un albergo di terzi, esattamente come farebbe per un albergo gestito direttamente.

Per far sì che il rapporto sia chiaro e trasparente, nel contratto vengono presentati importanti strumenti che sintetizzino i risultati di gestione, come ad esempio il budget, strumento che contiene la stima di: Fatturato Totale, Spese di Gestione, spese per la Manutenzione Ordinaria, *Fees* e Commissioni.

Non bisogna dimenticare, infatti, che il gestore, operando in nome e per conto della proprietà, utilizza risorse finanziarie di quest’ultima e per lei assume obblighi (verso dipendenti, fornitori, ecc) di conseguenza è di fondamentale importanza per il successo del rapporto specificare quali sono gli strumenti di controllo della gestione,

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

ed il budget, concordato prima di ogni esercizio, oltre ai rapporti mensili sul consuntivo, rappresentano un'ottima risposta al problema.

I conti periodici, di cui si è appena accennato in precedenza, rappresentano i report che il gestore dovrà presentare al proprietario ad una data scadenza (generalmente mensile), accompagnati da una scheda illustrativa sui movimenti in entrata ed uscita effettuati sui conti correnti ed, infine, una scheda contenente il calcolo delle commissioni e delle fees spettanti al gestore in relazione al medesimo periodo.

Tra i documenti da presentare vi è anche una relazione di bilancio di gestione di fine esercizio dell'albergo, contenente un conto economico dell'Albergo e il calcolo delle *Fees* spettanti al Gestore per tale esercizio.

Il contratto di management prevede la creazione, da parte della proprietà, di due conti bancari, l'Operating Account utilizzato per far fronte a tutte le spese derivanti dalla gestione, sempre in conformità con i budget redatti e il Reserve Account per far fronte alle spese di manutenzione ordinaria, mentre per fare fronte a pericoli imminenti o adeguare l'Albergo alla normativa vigente, tra cui quella in materia di igiene e sicurezza) il Gestore può effettuare, con spese a carico del proprietario, interventi di manutenzione Ordinaria oltre i limiti del *Reserve Account* ed oltre le previsioni di *Budget*, dandone tempestiva comunicazione al proprietario.

Il Gestore, nei limiti del budget prefissato, ha totale autonomia sulla gestione dei conti bancari.

Infine ultimo servizio/obbligo da parte del gestore è quella di selezionare il personale addetto all'Albergo (il "Personale") in piena autonomia (fatta eccezione per la selezione del direttore e *controller*, la cui scelta richiede il preventivo gradimento del proprietario) una volta formato il personale in nome e per conto del proprietario, provvedere alle assunzioni, alle promozioni, alla irrogazione delle sanzioni disciplinari e ai licenziamenti, il Personale rimane in ogni caso alle dipendenze dal proprietario.

Obblighi del proprietario: il contratto prevede una serie di obblighi che il proprietario deve rispettare, tra i primi a essere presi in considerazione vi è quello di mettere a disposizione del gestore gli appositi conti correnti, è importante specificare in questo caso che la persona che possa effettuare operazioni su questi conti deve essere individuata di comune accordo tra il gestore e il proprietario.

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

Altri obblighi in capo al proprietario, oltre a quelli riferiti alle fee e al rimborso nei confronti del gestore di spese legate alla gestione dell'albergo, sono di ordine burocratico come ad esempio mantenere in vita polizze assicurative, per la copertura di ogni rischio relativo alla gestione dell'albergo.

Sono inoltre a carico del proprietario tutte le spese previste nella fase di apertura e quelle sostenute nel corso dell'attività dell'hotel mentre i compensi spettanti al Gestore vengono calcolati in percentuale sul fatturato generato dall'albergo, è prassi consolidata prevedere una scala crescente delle percentuali per i primi 3/5 anni, quando si prevede l'entrata "a regime" dell'albergo.

Infine il contratto prevede altre clausole come ad esempio il divieto per il gestore di cedere il contratto.

Il Gestore gode del diritto esclusivo di dirigere e controllare il management e la gestione dell'hotel, si impegna ed accetta di esercitare questo diritto in qualità di agente del proprietario con il diritto di determinare i programmi e la politica da seguire, sempre conformemente alle condizioni del contratto;

Il Gestore ha quindi il diritto di operare in totale autonomia, salvo per questioni che potrebbero influire sul tipo e sulle caratteristiche dell'albergo (ad esempio manutenzioni straordinarie o sostituzione di impianti e/o arredi) per il quale si rende necessario il benessere della proprietà;

Per esercitare i diritti previsti da questo contratto il gestore metterà a disposizione dell'hotel tutto il know How in suo possesso, come accadrebbe per un albergo gestito direttamente ed, infatti, il gestore si assume l'obbligo di svolgere l'attività alberghiera in conformità degli standard che caratterizzano la sua gestione alberghiera o il suo marchio.

Il proprietario garantisce al gestore il controllo e la gestione continuativa dell'albergo e di non interferire o coinvolgere se stesso in qualsiasi modo nel management giornaliero dell'hotel.

E' scontato che il diritto principale del proprietario è quello di godere degli utili generati dall'albergo.

E' importante specificare in che modo il contratto di management cerca di rispondere al suo principale punto di debolezza (in termini di diffusione) vale a dire consentire

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

ad un soggetto di gestire in piena autonomia un'azienda appartenente ad un altro soggetto, che ha investito e che non ha la certezza del ritorno.

La risposta è dettagliare tutti gli aspetti legati al controllo e alle possibili controversie che possono nascere.

E' interessante, a tal proposito, osservare l'iter di presentazione del budget, il gestore preparerà per il proprietario una proposta di bilancio preventivo gestionale ed uno relativo alle spese in conto capitale almeno 45 giorni prima dell'inizio dell'esercizio completo.

Il proprietario ha il diritto di indicare le possibili rettifiche per entrambi i bilanci preventivi, che dovranno essere attentamente considerate dal gestore.

Il bilancio preventivo gestionale è costituito da stime basate su condizioni economiche, fattori competitivi, dati disponibili riguardanti le camere e i tassi di occupazione dell'hotel, raffronti con altri hotels presenti nella stessa area geografica e nella zona.

In caso di controversie, il contratto ne rimanda la risoluzione al giudizio di terzi (aziende di consulenza o esperti della camera di commercio).

Se non si verificano controversie il gestore tenderà di dirigere e controllare il management e la gestione dell'hotel entro i limiti previsti dal bilancio preventivo gestionale ed il proprietario accetta che il gestore non garantisca o rappresenti in alcun modo il risultato, completamente o parzialmente.

I conti periodici presentati in precedenza, offrono al proprietario la possibilità di avere sotto controllo il consuntivo gestionale e confrontarlo al budget.

In merito ai corrispettivi, questi possono essere divisi in 2 categorie:

Diritti di Royalty: rientrano in questa categoria i compensi per l'utilizzo del marchio del gestore, calcolati in percentuale sul fatturato totale dell'albergo.

Management fee: si tratta dei compensi dovuti per i servizi di supervisione e gestione dell'hotel, calcolati in percentuale sul fatturato totale dell'albergo.

Per quanto riguarda i compensi del gestore è prassi comune stabilire un risultato minimo garantito, il gestore, infatti, si impegna e garantisce al proprietario che l'utile lordo di gestione non sarà inferiore ad una cifra definita dalle parti in fase di negoziazione del contratto.

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

Nel caso in cui non venga raggiunto il risultato, il Gestore può essere obbligato a versare al proprietario la differenza.

La definizione del risultato minimo garantito consente anche di individuare un bonus o dividendo a favore del gestore: per la quota eccedente, infatti, può essere prevista la compartecipazione degli utili.

Un'impresa alberghiera può trovare convenienza come *operator* perché una crescita di questo tipo, basata cioè su un piano strategico di sviluppo che prevede esplicitamente l'acquisizione di stabilimenti alberghieri da gestire secondo le condizioni del contratto di management, evita loro notevoli investimenti, oppure costi fissi d'affitto, oppure non trascurabili attività di assistenza e formazione tipiche del franchising.

Mentre i vantaggi per il proprietario derivano dalla riduzione dei rischi legati alla gestione alberghiera, affidando l'albergo ad un management consolidato e dalla possibilità di ottenere un maggior rendimento per il proprio investimento.

2.5 Franchising e Management nel settore alberghiero.

Dopo aver osservato attentamente dal punto di vista normativo gli strumenti individuati da questo studio come le possibili soluzioni alternative per lo sviluppo alberghiero, di seguito viene presentata una panoramica generale dell'utilizzo delle ultime due formule, con seguente presentazione di un case study di un'azienda che offre servizi di management alberghiero.

E' importante secondo questo studio sottolineare come queste due formule rappresentino per le organizzazioni operanti nel settore ricettivo un investimento a costo "zero", che consente cioè di acquisire un nuovo albergo senza comprare l'immobile e senza quindi sostenere un esborso di risorse finanziarie.

In Europa, i primi 20 marchi alberghieri per numero di camere operano in maggioranza attraverso il modello del Management Contract del franchising.

Tale tendenza risulta ancora più marcata per i marchi del settore luxury ove la quasi totalità degli operatori opera esclusivamente in Management Contract.

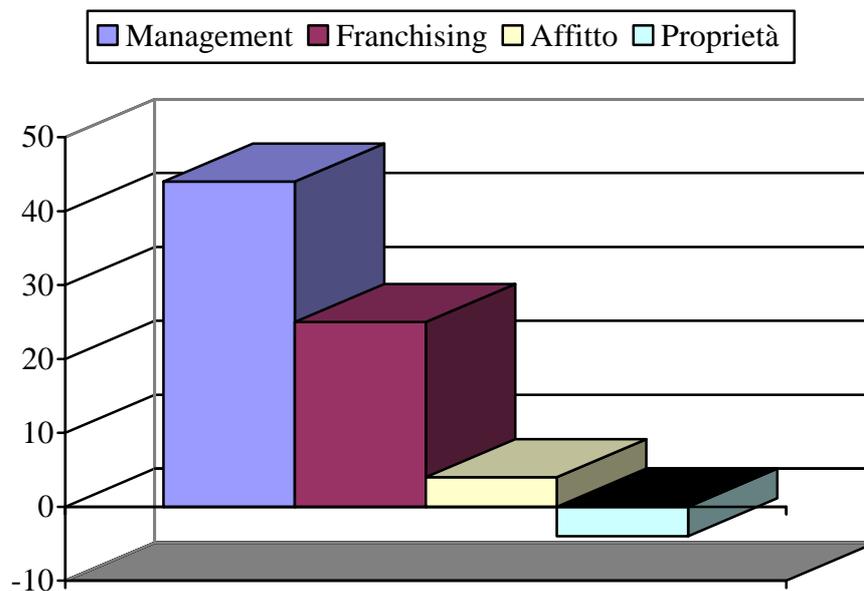
L'espansione dei principali brand alberghieri ha portato ad una crescente competizione tra gli operatori e conseguente bilanciamento delle condizioni contrattuali a favore dei proprietari (i.e. riduzione della durata media dei contratti,

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

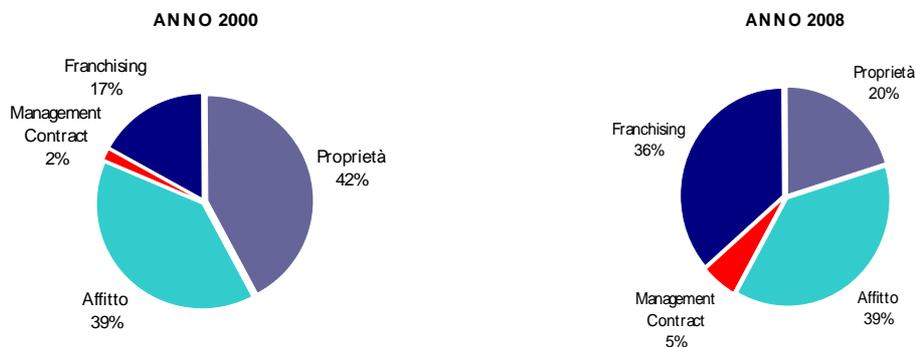
maggior incidenza incentive Fee, clausole di performance e minimo garantito, approvazione budget e voci di costo).

Le principali catene alberghiere si stanno focalizzando sulle attività “core” della gestione alberghiera, cedendo i propri asset immobiliari e mantenendone la gestione attraverso contratti di management. In tal modo, ottengono risorse e liquidità da reinvestire per l’espansione dei brand.

fig. 5 Modalità contrattuali in Italia confronto 2000 – 2008³²



Composizione del mercato alberghiero italiano per modalità contrattuali (2000 vs. 2008)



2.6 Case study : Akus Hotel Management

Questo paragrafo presenta Akus Hotels Management³³ l'unica società italiana che gestisce, per conto terzi, hotel attraverso il "management contract".

Tale sistema comporta un compenso variabile legato alle prestazioni, a differenza delle grandi catene alberghiere internazionali, connotate da un rigido sistema dal quale non possono prescindere, Akus invece si caratterizza per una gestione flessibile e tagliata ad hoc sulle esigenze della proprietà, lavorando a stretto contatto con lei per il raggiungimento degli obiettivi definiti.

L'attività svolta dalle catene internazionali negli anni e l'esperienza conseguentemente maturata rimane un patrimonio condiviso nel settore dell'accoglienza, tuttavia esistono peculiarità proprie del nuovo approccio proposto che ne distinguono l'azione:

- Lavora a stretto contatto con i proprietari degli hotel
- È l'unico partner che determina l'incentive fee solo dopo aver valorizzato l'investimento immobiliare
- La scelta del General Manager e delle figure di responsabilità all'interno dell'albergo vengono fatte di comune accordo con la proprietà
- Studio, insieme alla proprietà, del piano finanziario con l'assicurazione dell'applicazione di tutto quello che può garantire il massimo ritorno degli investimenti contestualmente alla riduzione dei rischi
- Gli hotel sono inseriti nei maggiori sistemi di prenotazione senza nessuna esclusiva, ciò garantisce una maggior penetrazione nei mercati
- Consulenza ed assistenza durante la costruzione dell'immobile
- Lo staff disponibile è tra i migliori presente nel mercato turistico italiano
- Il compenso percentuale è tra i più competitivi sul mercato

L'affiliazione ad un marchio o ad una catena alberghiera comporta spesso che la proprietà mantenga tutti i rischi della gestione mentre il brand, indipendentemente dai risultati operativi, guadagni comunque sull'uso del nome, per le prenotazioni o per l'assistenza.

³³ tutte le informazioni sono state rilevate dal sito www.akus.hotelmanagement.it

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

Lo scopo di AKUS Hotel è di ottenere obiettivi economici e venire retribuiti in percentuale sui risultati acquisiti, salvaguardando l'investimento immobiliare.

Il contratto di management viene adattato ad ogni singola esigenza gestendo una flessibilità ed un rapporto che altri non possono garantire.

Tra i principali servizi offerti da Akus :

- Individuazione e ricerca degli hotel : questa collaborazione di studio strategico degli investimenti include; l'identificazione di eventuali risorse economiche derivanti da finanziamenti pubblici e privati, la definizione di programmi d'investimento, l'analisi dei flussi dei mercati nazionali ed internazionali, l'analisi dell'impatto del progetto sull'economia locale.
- Studi di fattibilità: lo scopo di questi studi è quello di valutare dal punto di vista economico e finanziario la possibilità di realizzare un determinato progetto, sia esso un hotel un ristorante o un centro congressi, tenendo in considerazione la potenziale domanda e la competitività del settore.
- Sviluppo, pianificazione finanziamenti e individuazione partners: una volta concluse le analisi di mercato e gli studi di fattibilità viene sviluppata la pianificazione, selezionando il personale che prenderà parte al progetto come architetti, compagnie di costruzione, consulenti per le forniture stabilendone responsabilità legali per il progetto.

Akus Management risulta quindi uno dei pochi gruppi indipendenti capace di offrire la propria assistenza nella realizzazione passo per passo di progetti, offrendo consulenze sulle varie tipologie di impiantistica ed arredamenti, supervisione dei lavori e della qualità delle forniture, inoltre prende parte a tutte le fasi di sviluppo del progetto per conto di investitori esterni, per propri clienti o per interesse diretto nel progetto, assistendo alla supervisione dei lavori e della qualità delle forniture. In conclusione sono confrontati, attraverso l'utilizzo di una tabella comparativa, tutte le opzioni di sviluppo fin ora utilizzate in Italia e descritte in questo studio.

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

Sono stati individuati alcuni criteri importanti come i costi, i ricavi, tempi che una catena alberghiera generalmente deve sostenere e impiegare per implementare quella determinata operazione.

L'obiettivo di questa tabella non è solo quello di evidenziare le differenze nell'approccio che queste formule offrono, ma è quello di presentare uno schema chiaro che permetta di identificare la migliore soluzione di sviluppo per ogni specifico caso.

tab. 3, Comparazione tra le opzioni di sviluppo alberghiero in Italia

	Franchising	Management	Acquisizione diretta	Affitto
Costi (Catena Alberghiera)	Risorse dedicate	Stipendio direttore albergo + Fee	Costi immobile	Utenze + Canoni d'affitto
Ricavi o profitto (Catena Alberghiera)	Canoni d'affiliazione calcolate su numero camere + percentuale su vendite dal sito internet aziendale	Fatturato al netto delle Fee	Ricavi tipici della gestione (al netto di mutui, tasse, manutenzione ecc)	Fatturato al netto dei Canoni d'affitto
Obblighi della C.A. e rapporti esterni	Controllo standard e consulenza	Presentazione budget preventivo e minimo garantito	Mutui	Canoni e minimo garantito
Tempi di realizzazione	Durata della negoziazione Medio – Lunghi	Durata della negoziazione Medio – Lunghi	Durata della negoziazione Medio – Lunghi	Durata della negoziazione Medio – Lunghi
Durata	11 anni	11 anni		9 + 9 anni
Utilizzo in Italia	Basso	Basso	Alto	Alto
Sviluppo in UE	Alto	Alto	Basso	Alto

Capitolo 2, Analisi delle formule di sviluppo.

La prima voce analizzata riguarda i costi che l'impresa alberghiera deve generalmente sostenere per l'implementazione delle diverse opzioni, risulta evidente che i costi legati ad un'operazione di franchising o di management siano molto inferiori rispetto all'acquisizione o addirittura alla costruzione di una nuova struttura, soprattutto in città o siti turistici dove i prezzi degli immobili raggiungono valori molto elevati.

Una considerazione importante legata a questa voce riguarda l'opportunità, utilizzando franchising e management, di riuscire a entrare in mercati o città che ancora devono o possono esprimere il loro potenziale, dove magari costruire, restaurare, acquistare un albergo risulterebbe una scelta sbagliata perché troppo onerosa per quel tipo di location, ma attraverso queste opzioni si possono aprire nuovi scenari e nuovi mercati.

Successivamente sono evidenziati i ricavi, in questo caso l'unica opzione a rappresentare un ricavo certo per la C.A. è il franchising, in quanto vi è la sicurezza di ricevere i canoni di affiliazione dal franchisee, mentre per il management e l'affitto i valori del profitto sono legati al pagamento dei canoni al proprietario dell'immobile è quindi molto importante per l'operatore, nel Management Contract, non firmare clausole rescissorie impegnative sul piano delle performance, aumentando così il rischio di perdere la gestione della struttura per fattori esterni come la crisi di mercati o diminuire notevolmente i propri ricavi.

La voce successiva, evidenzia come dal punto di vista operativo il franchising risulti essere la formula più impegnativa in quanto necessita di un controllo continuo degli standard offerti dall'affiliante, mentre per quanto riguarda la formula del management l'unico obbligo per l'operatore, al di là della gestione ordinaria della struttura, è quello di concordare i budget annuali con la proprietà.

L'unica voce dove si riscontrano dati simili sono i tempi di realizzazione, in quanto legati alle diverse negoziazioni.

Inoltre è importante sottolineare come esista l'opportunità, implementando maggiormente questa formula di raggiungere in tempi relativamente brevi un certo numero di strutture per la creazione di un network, elemento che risulta essere molto importante per la visibilità del brand aziendali.

Capitolo 3

Sviluppo e strategie aziendali

3.1 Concetti Generali sulle strategie. **3.2** La strategia competitiva, concetti fondamentali. **3.3** Le differenti modalità d'attuazione delle opzioni strategiche. **3.4** Analisi e confronto delle modalità esterne e interne di sviluppo. **3.5** Accordi e collaborazioni con altre imprese: presentazione e analisi delle finalità. **3.6** Il Vantaggio competitivo e la Catena del Valore per un'azienda.

Il terzo capitolo nasce dall'esigenza di inserire l'analisi dei modelli di sviluppo alberghieri all'interno degli studi sulle strategie aziendali.

Principale obiettivo di questo capitolo non è solo quello di presentare le strategie aziendali osservandone i caratteri generali e descrivendone successivamente gli aspetti principali, ma anche quello di verificare se le formule presentate dal punto di vista giuridico nel secondo capitolo possano effettivamente creare un vantaggio competitivo per le aziende.

Una volta presentate, sarà possibile constatare se le opzioni di sviluppo e di crescita offerte oggi dal mercato alberghiero italiano risultino effettivamente strategiche, in grado quindi, di offrire e organizzare un sistema ricettivo che riesca a competere con il mercato internazionale dell'offerta ricettiva mondiale.

Il primo paragrafo definisce il concetto di strategia analizzandone tutti gli aspetti teorici e presentando alcuni elementi fondamentali per l'individuazione delle funzioni specifiche.

Il secondo paragrafo presenta e introduce il concetto di strategia competitiva valida per qualsiasi azienda e utile ai fini di questo studio.

Il terzo paragrafo individua le differenti opzioni di realizzazione aiutando ad inquadrare meglio lo studio effettuato e confrontando inoltre le diverse tipologie di sviluppo possibili.

Il quarto paragrafo può essere considerato di approfondimento in quanto tratta un argomento direttamente collegabile con le strategie studiate in questa analisi, gli accordi di collaborazioni fra aziende.

Infine il quinto paragrafo riprende il concetto di vantaggio competitivo, inserendolo all'interno del concetto di catena del valore per l'azienda, verrà effettuato anche un confronto tra la catena del valore standard e quella di un'impresa che decide di cooperare con altre per il raggiungimento dei propri obiettivi

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

3.1 Concetti Generali sulle strategie

In questo capitolo verranno presi in considerazione gli aspetti strategici della gestione e dello sviluppo alberghiero, nel campo dell'economia aziendale generalmente viene considerato strategico tutto ciò che risulta importante per la sopravvivenza di un'impresa.

Oggi il termine strategia è frequentemente utilizzato in molti campi e contesti più differenti, tuttavia i significati che gli sono attribuiti non sempre corrispondono a concetti precisi o comunque utili ad analizzare in modo efficace e coerente le scelte e le azioni delle aziende.

Negli studi di economia aziendale e di management, il concetto di strategia di volta in volta è stato associato a elementi diversi³⁴:

- Una prospettiva di fondo, cioè finalità e obiettivi di lungo periodo delle aziende.
- La posizione dell'azienda, quindi il risultato derivante dalle relazioni con l'ambiente esterno in generale e con quello competitivo in particolare
- I contenuti di una specifica azione competitiva, rilevante per l'entità delle diverse risorse aziendali coinvolte.

Nello specifico del settore alberghiero, le strategie possono essere quelle che vertono su decisioni come l'apertura di un nuovo stabilimento o l'acquisizione di uno già operativo, l'adesione ad accordi di collaborazione con altre imprese nelle diverse forme esistenti, dal punto di vista più operativo invece la scelta può vertere sull'avvio del servizio, come ad esempio del servizio ristorante, oppure sulla rinuncia ad esso o ancora sulla decisione di effettuare o meno terziarizzazione su alcuni servizi tipici dell'albergo come ad esempio housekeeping.³⁵

Ciò che interessa sottolineare in questa fase introduttiva è, che ogni impresa, a qualsiasi livello operi, effettua le proprie scelte strategiche individuando due target obbiettivi importanti per la propria sopravvivenza, il primo è il rispetto del principio di economicità e il secondo la riduzione della complessità.

Il principio di economicità va inteso come continua ricerca della massima efficienza ed efficacia nel contesto in cui opera l'azienda, va sottolineato che questo nella

³⁴ Rispoli M. e Tamma M., "Appunti sulla produzione dei servizi turistici e sulla gestione d'impresa", Università degli studi di Venezia

³⁵ Rispoli M. e Tamma M., "Le imprese Alberghiere", Cedam, Padova, 1991

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

sostanza, può risultare non rispettato anche quando le aziende chiudono il bilancio in attivo e ciò accade quando il risultato poteva essere migliore, inversamente questo principio potrebbe non essere completamente rispettato anche nel caso che un'azienda chiuda positivamente il proprio bilancio, è questo il caso in cui l'azienda non abbia raggiunto i massimi livelli di efficacia ed efficienza.

Il secondo obiettivo è molto rilevante, in quanto proprio questo concetto di complessità che ha fatto emergere l'importanza dell'agire strategico.

Il passaggio da un ambiente la cui dinamica era in gran parte prevedibile, a un ambiente caratterizzato da un aumento di varietà e di variabilità, e quindi difficilmente prevedibile nella sua evoluzione, ha dato spazio al concetto di strategia. L'adozione di processi decisionali è una risposta alla crescita della complessità emersa a partire dalla metà del ventesimo secolo e che si è tradotta in particolare in:

- Diffusione di incertezza
- Aumento degli attori rilevanti per la singola organizzazione e quindi pluralità di soggetti
- Aumento del numero delle opzioni possibili e dei livelli decisionali, quindi molteplicità delle scelte.

È proprio l'ambiente in cui opera l'impresa ad aver subito modifiche importanti negli ultimi anni, oggi il rapporto fra impresa e ambiente difatti è utile per individuare e comprendere il problema strategico delle imprese.

In generale l'ambiente può essere riferito a due ambiti diversi per estensione qualitativa e quantitativa:

- Ambiente di riferimento: specifico di ciascuna impresa, cioè quello che appare rilevante ai fini delle decisioni e per il quale risulta utile predisporre meccanismi di analisi più o meno sistematici.
- Ambiente competitivo: sottoinsieme dell'ambiente di riferimento che interagisce direttamente con l'attività produttiva dell'impresa, composto da tutti gli attori che contrastano o collaborano con l'attività dell'impresa.
- Ambiente competitivo di prodotto: rappresenta l'ultimo livello d'analisi, in quanto è composto dai concorrenti che offrono un particolare prodotto in un determinato mercato geograficamente definito.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

Nonostante le strategie risultino un elemento fondamentale per la sopravvivenza di un'impresa, non è detto che si possa parlare di strategia solo quando queste sono il frutto di un processo di pianificazione formalizzato ed esplicitato.

Questo significa che non è raro che l'adozione di mosse vincenti avvenga senza l'ausilio di un supporto procedurale, così come questo non è, di per se, garanzia di scelte strategiche valide.

Vi sono quindi strategie implicite non formalizzate e strategie esplicite frutto di un processo decisionale organizzato e entro certi limiti sequenziale.

Uno schema che aiuta a comprendere il processo che porta dall'intenzione alla realizzazione è costituito dal diagramma a blocchi elaborato da Mintzberg e Waters³⁶(1985), nel quale sono indicate in sequenza intenzione strategica, strategia deliberata, e strategia realizzata.

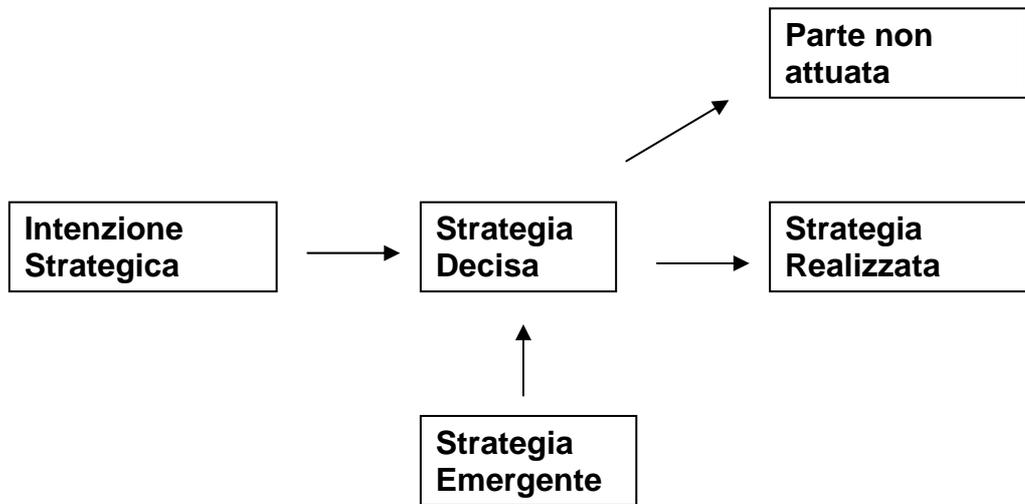
A partire da un "intenzione strategica", un disegno di sviluppo fondato su una serie di obiettivi, di medio lungo periodo, relativi ad un'impresa inserita in un contesto particolare, si giunge ad una "strategia decisa", cioè quella parte dell'intenzione iniziale che l'analisi dell'ambiente interno e esterno all'impresa ha suggerito di sviluppare.³⁷

Ma la "strategia realizzata" solo in circostanze eccezionali coincide con la strategia decisa: vi è infatti da tenere presente l'incidenza di fattori dinamici, sia interni che esterni all'azienda, che possono causare l'abbandono di parte del piano strategico e/o l'adozione di particolari adattamenti e nuove soluzioni, che costringono in concreto quindi a "deviare" dalla strategia decisa.

³⁶ Mintzberg H., Of Strategies, Deliberate and Emergent, in "Strategic Management Journal" Vol. 4, n. 3 1990

³⁷ Grant R.M., "L'analisi strategica nella gestione aziendale", il Mulino, Bologna, 1994.

fig. 6. , Intenzione strategica, strategia decisa e strategia realizzata (adattamento da Mintzberg(1985))



In conclusione di questa introduzione alle strategie aziendali, risulta utile individuare uno schema riassuntivo dove vengono ben evidenziate le funzioni della strategie:

- Spingere ad orientare le risorse aziendali e gli sforzi da compiere sulle azioni rilevanti per il conseguimento del sistema di obiettivi condivisi.
- Ottenere una comunicazione sistematica fra i componenti di un'organizzazione.
- Contribuire in modo deciso a migliorare il grado di coordinamento fra aree funzionali, divisioni e unità operative dell'impresa.
- Elevare il grado di coerenza interna delle diverse azioni progettate prima e poi attuate dall'impresa.
- Sviluppare una migliore armonia con l'ambiente di riferimento dell'impresa.
- Ridurre la complessità ambientale sia esterna che interna.
- Rendere più facile l'individuazione della direzione di marcia dell'impresa da parte degli stakeholders.³⁸

³⁸ "Portatori di interessi" n.d.r.

3.2 La strategia competitiva, concetti fondamentali

Il vantaggio competitivo costituisce una base dei risultati di un'impresa nei mercati competitivi, e sta alla base del successo o del fallimento di un'azienda determinando in che misura sono adeguate le attività, per il raggiungimento di determinati obiettivi.

La strategia competitiva ha come obiettivo quello di stabilire una posizione redditizia sostenibile verso le forze che determinano la concorrenza nell'ambito di un settore industriale.³⁹

Sono due gli elementi principali che stanno alla base della scelta di una strategia competitiva, l'attrattività a lungo termine del settore, e le determinanti della posizione competitiva relativa all'interno dell'ambiente di riferimento.

Effettuando un'analisi di questi due elementi cardine della strategia competitiva, è possibile individuare alcuni concetti importanti, difatti non tutti i settori industriali sono ugualmente redditizi nel lungo termine, ed è possibile ad esempio che un'impresa che appartenga ed operi in un settore industriale molto interessante possa ugualmente non riuscire a trarre profitti alti, come è può essere vero l'inverso, tutto ciò dipende dalla posizione competitiva individuata.

Il vantaggio competitivo nasce fondamentalmente dal valore che un'impresa è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dalla stessa per crearlo.⁴⁰

Come già detto la prima determinante fondamentale della redditività di un'impresa è l'attrattività del settore industriale, la strategia competitiva quindi, deve nascere da una conoscenza approfondita delle regole della concorrenza, in quanto lo scopo finale di tale strategia è quello di essere in sintonia con le regole del settore e ,idealmente, arrivare a cambiarle in favore dell'impresa.

Lo studio attraverso la strategia competitiva, individua cinque forze definite "competitive", elencate di seguito, queste sono valide per qualsiasi settore industriale e per qualsiasi ambito geografico:⁴¹

- L'entrata di nuovi concorrenti
- La minaccia di sostituti

³⁹ Porter E. M., "Il Vantaggio Competitivo Einaudi", Torino 2000

⁴⁰ Lorenzoni G., "Accordi, rete e vantaggio competitivo", Etas Libri, Milano, 1992

⁴¹ Porter M., "La strategia Competitiva", Clueb, Bologna, 1992

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

- Il potere contrattuale dei clienti
- Il potere contrattuale dei fornitori
- Rivalità tra concorrenti presenti.

È importante sottolineare come la potenza di questi elementi può variare a seconda del settore di appartenenza e può cambiare nel tempo.

Le cinque forze sopraelencate determinano la redditività di un settore in quanto influenzano, prezzi, costi e gli investimenti che devono sostenere le imprese per appartenere ad un determinato settore.

Il potere degli acquirenti determina, ad esempio i prezzi che l'impresa può imporre, o influenzare i costi e gli investimenti, in quanto clienti importanti possono pretendere servizi costosi, il potere contrattuale dei fornitori invece generalmente determina il costo delle materie prime e insieme all'intensità della concorrenza può influire sui prezzi.

Ciascuna delle cinque forze sopraelencate è una funzione della struttura del settore industriale, ovvero, parte integrante delle sue caratteristiche economiche e tecniche. Questo significa che la struttura del settore, per quanto sia stabile, può comunque cambiare.

I cambiamenti strutturali del settore modificano la potenza generale e relativa delle forze competitive, e possono in tal modo influire positivamente o negativamente sulla sua redditività.

Le imprese possono, attraverso le strategie, influire su queste cinque forze, modificando quindi l'attrattività di un settore.

È importante sottolineare come queste strategie, volte a cambiare la struttura del settore possano rappresentare per l'impresa un'arma a doppio taglio, in quanto questa può distruggere o migliorare la redditività del settore d'appartenenza, ad esempio, un prodotto che abbassi le barriere all'entrata o aumenti la volatilità della concorrenza, può minare le redditività a lungo termine di un settore, sebbene chi inizi per primo quel processo possa temporaneamente godere di profitti più alti oppure un periodo di ribasso prolungato dei prezzi può insidiare la differenziazione .

Spesso le imprese fanno scelte strategiche senza considerarne le conseguenze sul lungo termine, esse vedono un miglioramento della loro posizione competitiva ma

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

trascurano i cambiamenti che il settore potrebbe subire e non riescono ad anticipare gli effetti della reazione della concorrenza, che può portare anche a risultati gravi come la rovina del settore in generale.

Il secondo elemento centrale nella strategia competitiva è la posizione relativa dell'impresa all'interno del proprio settore di riferimento, in quanto è la sua posizione a determinare la sua redditività, al di sopra o al di sotto della media del settore.

I due tipi fondamentali di vantaggio competitivo sono:⁴²

- vantaggio di costo: ottenuta quando i costi cumulati per realizzare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti.
- Differenziazione: un'impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso.

E' importante sottolineare come in questo ultimo caso la percezione di unicità da parte dell'acquirente sia di fondamentale importanza per l'individuazione di un'impresa differenziata, nel caso infatti che l'acquirente non percepisca tale unicità del prodotto si parla di semplice impresa differente.⁴³

I due tipi di strategia competitiva appena citati, combinati nell'ambito delle attività gestionali di un'impresa, portano a quattro strategie di base, ogni strategia di base implica un percorso diverso che ha come obiettivo quello di raggiungere un vantaggio competitivo.

Il concetto di vantaggio competitivo è la base di ogni strategia intrapresa, nell'ottenere questo vantaggio l'impresa deve effettuare delle scelte, l'eventuale scelta di essere "tutto per tutti"⁴⁴, non permette generalmente di raggiungere nessun vantaggio in quanto l'impresa difficilmente riesce a offrire qualcosa di unico ai propri acquirenti, si tratti di servizio o prodotto le quattro strategie di base sono elencate e spiegate di seguito :

- La leadership di costo
- Differenziazione
- Focalizzazione sui costi

⁴² Porter E. M., "Il Vantaggio Competitivo" Einaudi, Torino 2000

⁴³ Porter M., "La strategia Competitiva", Clueb, Bologna, 1992

⁴⁴ Porter E. M., "Il Vantaggio Competitivo" Einaudi, Torino 2000

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

- Focalizzazione sulla differenziazione

La prima strategia analizzata è definita Leadership di costo, è forse la più chiara delle strategie di base, con questa un'impresa si propone di diventare il produttore a più basso costo del settore d'appartenenza.

Le fonti del vantaggio di costo per un'azienda, sono varie e dipendono dalla struttura del settore, tra queste si possono includere il perseguimento di economie di scala, tecnologie esclusive, stipulazione di contratti favorevoli con i fornitori.

È importante specificare come all'interno di questa strategia di base non possa non essere considerata anche la strategia di differenziazione, in quanto se il prodotto offerto non viene percepito dall'acquirente come paragonabile o accettabile, il leadership di costo sarà comunque costretto a mantenere i suoi prezzi più bassi della concorrenza (il quale però potrebbe riuscire a trasmettere all'acquirente più valore) per riuscire a vendere.

Un'impresa leadership di costo deve riuscire a raggiungere la parità o la prossimità nella base di differenziazione rispetto ai suoi concorrenti, questo permetterebbe infatti di trasformare direttamente il suo vantaggio di costo in profitti più alti rispetto a quelli della concorrenza.

La seconda strategia di base è la differenziazione, in questo caso generalmente un'impresa mira a essere unica nel proprio settore in rapporto ad alcune variabili ritenute importanti dai clienti.

Essa sceglie alcune caratteristiche che sono percepite come "di valore" dai clienti anche potenziali e si mette nelle condizioni di soddisfare quei bisogni in maniera ineguagliabile.

I metodi per la differenziazione sono specifici per il settore di riferimento, questa può basarsi in diversi modi sul prodotto, sul sistema di vendita, sul marketing.

L'impresa che punta a ottenere vantaggio competitivo attraverso questa strategia vuole ottenere risultati superiori alla concorrenza, questo è possibile solo se riesce a coprire i costi extra che sostiene per rendersi unica, se un'impresa intende differenziarsi deve quindi puntare ad ottenere un vantaggio in termini di prezzo maggiore del costo di differenziazione.

Le ultime due strategie sono definite di focalizzazione, queste strategie si basano sulla scelta di un'area di competizione ristretta all'interno del settore.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

Le imprese che intraprendono queste strategie decidono di servire, con i loro prodotti, solo alcuni segmenti specifici, perfezionando la produzione e quindi tutte le altre strategie per questi segmenti definiti “obbiettivo”, questo significa ottenere un vantaggio competitivo relativo a questi segmenti e non al settore generale.

I segmenti obbiettivo dovrebbero avere clienti con necessità insolite, obbiettivo delle imprese che scelgono questo settore è solo quello di soddisfare questa clientela.

La terza strategia di base individuata è denominata Focalizzazione dei costi, questa permette di ottenere vantaggi sui costi nel segmento prescelto, le imprese che si focalizzano approfittano delle sub-ottimizzazioni in meglio o peggio da parte dei concorrenti.

Questo, nel caso di concorrenza scarsamente efficiente, permette all’impresa di focalizzarsi sulla differenziazione, mentre nel caso di concorrenza con ampio raggio altamente efficiente, di sostenere minori costi derivanti dal fatto di servire solo un segmento specifico.

tab. 4: Matrice delle strategie di base che portano a un vantaggio competitivo⁴⁵

		Vantaggio Competitivo	
Ambito Competitivo	<i>Obbiettivo generale</i>	vantaggio basato su struttura più efficiente	vantaggio basato su caratteristiche generali - BRAND -
	<i>Obbiettivo specifico</i>	vantaggio basato su fonte di costo esclusiva	vantaggio basato su elementi inimitabili

⁴⁵ Porter M., “La strategia Competitiva”, Clueb, Bologna, 1992

3.3 Le differenti modalità di attuazione delle opzioni strategiche

le strategie fin ora osservate, ma in generale tutte le strategie che un'impresa può attuare per raggiungere un vantaggio competitivo sui propri competitors, possono essere attuate con modalità differenti.

Il tipo di modalità non è neutrale, ciò significa che generalmente non esiste un modello unico per ciascuna delle opzioni considerate, ma si differenzia di volta in volta per le caratteristiche delle singole strategie.

Ai fini della presentazione delle diverse forme di attuazione, è utile individuare i due percorsi dai quali possono scaturire le strategie aziendali, il primo definito "Resource Driven" e l'altro "Opportunity Driven"⁴⁶.

Il primo si fonda sull'utilizzazione efficace ed efficiente delle risorse interne, o al massimo, quando risultano controllabili e compatibili con gli obiettivi aziendali, anche quelle esterne, si tratta di uno sviluppo tendenzialmente volto a riprodurre e conservare il campo di attività produttive, sfruttando al massimo soluzioni manageriali e organizzative già sperimentate o comunque da esse non eccessivamente difformi.

Il secondo si fonda principalmente sulla capacità di cercare ed individuare le opportunità ambientali e quindi di accedere alle risorse esterne non controllate e di utilizzarle a completamento di quelle interne⁴⁷.

È evidente che in questo caso l'impresa, perseguirebbe uno sviluppo volto verso nuove esperienze, nuove attività da affiancare a quelle consolidate, si tratta quindi di un campo dove l'area delle opportunità potenzialmente praticabili è più ampia di quella legata alle risorse interne.

Queste due soluzioni permettono di individuare due veri e propri atteggiamenti strategici che possano produrre situazioni di integrazione altamente sinergiche, una linea già definita in precedenza, "Learning by Doing" che ha come obiettivo quello di approfondire il sapere tecnologico accumulato per trarne effetti innovativi e vantaggi competitivi e l'altra, "Learning by Cooperating" che invece porta ad

⁴⁶ Sessa R. e Bernardi P., "L'impresa alberghiera e lo sviluppo del turismo", Agnesotti, Roma ristampa 2007

⁴⁷ Mustilli M. "Le strategie di sviluppo esterne dell'impresa industriale", Cedam, Padova 1990

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

allargare, attraverso lo sviluppo delle capacità di relazione con i soggetti esterni, il campo di attività e di esperienza dell'impresa oggetto di questo studio.

La crescita dell'impresa, o il raggiungimento dell'obiettivo prestabilito, possono quindi realizzarsi mettendo a frutto risorse interne, siano esse finanziarie, tecnologiche, umane, sia attivando e avvicinandosi a risorse situate fuori dall'impresa, presso altri attori dell'ambiente competitivo.

Ovviamente non vi è da escludere la possibilità che un'impresa decida di intraprendere un percorso nel quale risorse interne ed esterne vengano attivate e combinate assieme.

La varietà di forme attraverso le quali possono trovare attuazione le diverse opzioni strategiche può essere ricondotta a due grandi gruppi di modalità, indipendenti (o autonome) e l'altro denominato strategicamente cooperative.

Il primo gruppo corrispondente al percorso "Learning by Doing" si articola, a sua volta, in due sottogruppi con modalità fra loro opposte: quelle che si realizzano strettamente all'interno dell'impresa con lo sviluppo di risorse e capacità sviluppate entro l'impresa, denominato modalità interne e il gruppo di quelle che fanno leva sull'unica risorsa interna fungibile; disponibilità di risorse finanziarie proprie (di credito) che possano permettere l'acquisizione di risorse e capacità operative di business già formate e sperimentate che invece viene definito modalità esterne.

Queste ultime si basano sulla fusione in senso proprio, nell'acquisizione del controllo e nell'incorporazione di aziende già operanti nel settore oppure nell'acquisto di loro parti sufficientemente autonome dal punto di vista operativo.

Il secondo gruppo di modalità, configurabile con l'altra linea di sviluppo "Learning by Cooperating" si fonda sull'attivazione e sull'utilizzo di risorse esterne che presuppongono dunque forme di collaborazione interorganizzativa, che anche in questo caso possono essere suddivise in due gruppi:

- Quelle che si fondano su accordi tra imprese che non prevedono la partecipazione al capitale di rischio; cessione unilaterale o bilaterale di know-how e licenze; accordi di collaborazione continuativa per le più diverse attività; accordi collusivi, franchising, contratti di gestione, associazione a catene di marchio.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

- Quelle che prevedono la partecipazione al capitale di altre imprese già esistenti o create per l'occasione e cioè consorzi, joint-venture (societarie) partecipazioni azionarie di minoranza, acquisizioni di quote.

La crescita, che prevede l'attivazione di specifiche risorse interne, sotto forma di collaborazione interorganizzativa, richiede una sufficiente presenza dentro l'impresa di quel particolare "elemento" costituito dalla capacità di entrare in contatto costruttivo e di saper dialogare con le altre organizzazioni, al fine di sviluppare un processo positivo di sviluppo delle relazioni interorganizzative⁴⁸, tale risorsa di cui non tutte le imprese dispongono, deriva dell'esperienza accumulata e dalla particolare cultura d'impresa.

Lo sviluppo fondato sulla collaborazione interorganizzativa può essere realizzato, come si è accennato, seguendo due modalità, cioè con la partecipazione al capitale di rischio e dunque allocando in tal senso in via formale proprie risorse finanziarie, oppure accordi che non prevedono tale tipo di partecipazione, ma che presuppongono il "conferimento" di risorse umane, di conoscenza e di esperienza.⁴⁹

Le imprese, dunque, nella loro traiettoria di crescita, possono seguire un percorso strategico completamente fondato sullo sviluppo di risorse interne, alle quali posso aggiungersi capitali di credito, oppure può, in varia misura, attivarne di esterne con l'acquisizione o l'affiliazione commerciale di strutture già operanti e quindi sulla base della disponibilità di risorse finanziarie.

In conclusione si può affermare che l'impresa per svilupparsi necessita di risorse e capacità proprie, ma la fonte di queste può essere diversa, in un caso provenire internamente all'azienda oppure utilizzando proprie risorse finanziarie disponibili, nell'altro fonti parzialmente esterne provenienti da forme di collaborazioni con altre organizzazioni.

⁴⁸ Smith Ring & Van de Ven 1994

⁴⁹ Negli studi di strategia aziendale, la curva di esperienza (o curva di apprendimento) è la rappresentazione grafica della relazione che lega l'andamento del costo medio unitario del bene prodotto al volume di produzione cumulata, è stato dimostrato che all'aumentare del volume di produzione cumulata il costo medio del bene prodotto diminuisce, e tale diminuzione è legata al più alto livello di efficienza della produzione per effetto dell'esperienza.

3.4 Analisi e confronto delle modalità esterne e interne di sviluppo

Con la modalità interna di sviluppo le imprese mettono a frutto il sapere che hanno saputo accumulare nelle diverse tecnologie che lo compongono⁵⁰, dalla ricerca allo sviluppo alla produzione di marketing.

La relativa lentezza, dovuta proprio ai tempi necessari per accumulare un livello di conoscenza del proprio settore e dei proprio business, con cui le imprese riescono ad attuare e realizzare strategie di sviluppo interne e tuttavia bilanciata dal fatto che con questa modalità di crescita generalmente un'impresa può conseguire una posizione di maggiore forza, un vantaggio competitivo altamente difendibile.

Le modalità interne di attuazione delle strategie rendono possibili all'impresa l'impiego positivo di risorse, capacità, competenze acquisite nel processo di produzione, del bene o servizio, inteso in senso ampio, sia nell'area di vendita sia nell'area della progettazione.

Proprio in relazione a ciò si riferisce il conseguimento, da parte delle imprese, di economie di esperienza, intese come riduzione dei costi unitari prodotta dal cumularsi di esperienze in determinate funzioni e in specifici business, rappresentati solitamente dalla curva di esperienza.

La crescita interna, come modalità di attuazione di particolari opzioni strategiche, può prendere forma anche attraverso il fenomeno dell'imprenditorialità interna, intesa come iniziativa che un soggetto all'interno dell'impresa assume, con l'accordo dal vertice, da cui di fatto viene delegato, al fine di creare innovazione, valore in attività esistenti, con l'obiettivo che queste "nuove" o "rinnovate" attività produttive, di marketing, commerciali, non solo si avviino, ma con il tempo vengano assimilate dall'intera struttura e diventino col tempo parte integrante del core business.

Si può affermare quindi che la crescita interna costituisce la prima modalità di sviluppo specifica delle attività interne all'azienda, in quanto permette una crescita "per piccoli passi"⁵¹, a differenza di quanto avviene con la crescita esterna che porta inevitabilmente ad uno sviluppo "a salti" della dimensione dell'impresa.

⁵⁰ Porter M., "Il vantaggio Competitivo", Einaudi, Torino 2000

⁵¹ Mustilli M. "Le strategie di sviluppo esterne dell'impresa industriale", Cedam, Padova 1990

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

Non essendoci un modello unico ed esatto per l'individuazione di un percorso ideale, di seguito vengo elencate e spiegate le variabili più importanti per seguire la strada più adatta per attuare le opzioni strategiche.

- Il grado di rischio: la crescita interna tende ad essere molto rischiosa in termini di scala degli investimenti, capacità di commercializzare, disponibilità di risorse e competenze specifiche nel momento in cui queste si rendono necessarie.
- Il tempo di attuazione: come già accennato nel paragrafo precedente, la crescita interna comporta di solito tempi non brevi dovuti alla crescita aziendale in generale e alle fasi di studio e progettazione delle nuove attività. Spesso questi tempi sono caratterizzati da situazioni nella quale l'impresa sostiene alti costi e va incontro a delle uscite finanziarie senza i corrispettivi ricavi.
- Le barriere all'entrata: la presenza di rilevanti ostacoli all'entrata in un nuovo business può indurre l'impresa che vuole crescere dall'interno in una situazione di non trascurabile difficoltà; il superamento delle barriere si può dimostrare complesso.

In conclusione va sottolineato che la crescita interna dell'impresa può portare a situazioni di progressivo irrigidimento della struttura organizzativa.

Ciò potrebbe causare a lungo andare effetti negativi sulla competitività strategica, in quanto la concentrazione dell'attenzione e delle risorse su aspetti esclusivamente interni all'azienda dà di conseguenza meno importanza alle attività relazionali con le altre imprese ed organizzazioni, manifestandosi così situazione di eccessiva rigidità.

Le modalità esterne di sviluppo invece si basano su alcune opzioni operative già citate nei due paragrafi precedenti, fusione in senso proprio, fusione per incorporazione di imprese già operanti, franchising, management contract, si tratta comunque in tutti i casi di crescita orizzontale con un aumento della capacità produttiva per la singola impresa cui si accompagna la concentrazione dell'offerta.

Qualunque sia la modalità di sviluppo, si presuppone lo svolgersi di trattative e la fissazione di un prezzo (canone) di "scambio" che di fatto è in funzione delle diverse variabili fra le quali è opportuno indicare: il valore attuale dell'impresa, il potere di

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

mercato dell'impresa che intende svilupparsi, l'andamento in generale del sistema economico.

Le imprese che decidono di intraprendere il percorso di sviluppo esterno valutano anche la funzione che l'inserimento di nuove strutture o imprese avrà per il proprio business, da questo punto di vista risulta interessante riportare uno studio effettuato da Haspelslagh e Jemison⁵² e da Grundy che a metà degli anni '90 hanno proposto le seguenti classificazioni.

La prima mette in relazione le funzioni derivanti dall'acquisizione rispetto agli attuali business dell'impresa "madre", e vengono quindi distinte le tipologie di sviluppo tra quelle che:

- Rafforzano il dominio: dell'impresa mantenendola nell'ambito dei suoi usuale business
- Estendono il dominio: dell'impresa con l'entrata in business collegati con quelli preesistenti
- Esplorano nuovi domini: per l'impresa che si pone come obiettivo quelli di entrare in nuovi mercati.

La seconda classificazione concentra l'attenzione sul ruolo che l'acquisizione svolge in termini di creazione di differenti tipi di valore strategico, e cioè:

- Valore di protezione: cioè funzione di protezione dei business attuali
- Valore di accrescimento: cioè funzione di rafforzamento della posizione competitiva attuale
- Valore di opportunità futura: cioè funzione di generazione di una piattaforma di potenzialità di sviluppo futuro alla quale attingere.

⁵² Soda G., Sommaruga M., Furnari S., "Il processo di Formazione delle alleanze: razionalità economica e sociale", in Bodega D. McGraw-Hill, Milano, 2005

3.5 Accordi e collaborazioni con altre imprese : presentazione e analisi delle finalità

Il tema degli accordi strategici e dei comportamenti cooperativi tra le imprese, intese come alleanze e forme sistemiche di organizzazione dei rapporti di collaborazione, trova vastissimo spazio ed ampia diffusione negli studi di economia aziendale avendo avuto nel settore industriale e della produzione dei servizi un'evoluzione notevole⁵³

La dinamica ambientale richiede alle imprese di percorrere sentieri di cambiamento continuo e rapido, indirizzati alla ricerca di meccanismi di generazione ed acquisizione di conoscenze sempre più complesse e specialistiche.

La capacità di gestire e controllare tali processi di apprendimento diviene, quindi, prerogativa per l'inserimento dell'impresa nei binari dell'innovazione, fonte di competitività e valore.

Proprio il carattere specialistico delle conoscenze e l'esigenza di rapidità d'azione spingono alla ricerca di soluzioni flessibili, secondo un concetto ampio che considera non solo gli aspetti operativi e strutturali, ma anche quelli strategici del concetto di flessibilità.

Il fenomeno dei rapporti di collaborazione tra imprese non è da considerarsi nuovo, gli accordi di tipo collusivo, ad esempio, rivolti al controllo della concorrenza in mercati oligopolistici, così come le collaborazioni tese a facilitare lo sviluppo multinazionale delle imprese, costituiscono realtà presenti e diffuse da molto tempo nei comportamenti imprenditoriali.

Negli ultimi anni il ritmo della diffusione delle forme di collaborazione è ulteriormente cresciuto, sia in settori di prima linea come quello automobilistico sia in settori "emergenti" come quello della recettività alberghiera.

Si è assistito ad una progressiva introduzione di accordi sempre più innovativi, profondamente distanti dalle tipologie più semplici e primitive; si è, così, arricchito il panorama delle forme di collaborazione.

La collaborazione tra le imprese difatti oggi si afferma sempre si più come "nuovo modo di competere" di fronte a sistemi ambientali e concorrenziali sempre più

⁵³Sciarelli M. "Processi decisionali e Valutazioni strategiche, la Formulazione degli accordi fra imprese", Cedam, 1997, Padova

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

difficili da gestire e prevedere, il rapporto tra processo di globalizzazione dei mercati e delle imprese e lo sviluppo di alleanze presenta un connotato tipicamente dinamico e biunivoco, in quanto le alleanze e le collaborazioni fra imprese costituiscono un fattore propulsivo e, allo stesso tempo una conseguenza.

Attraverso la collaborazione le imprese, specie quelle più piccole, possono superare gli ostacoli ed adeguarsi ai nuovi mercati ed a modelli di competizione globale, mentre le imprese più grandi possono introdursi più rapidamente in nuovi mercati, spesso sostenendo costi più bassi, stringendo accordi con imprese più piccole che, già presenti in essi, ne conoscano meglio la specificità.

È proprio in questo senso che la competizione globale funziona da incentivo a comportamenti collaborativi.

Al tempo stesso, tuttavia, proprio dallo sviluppo di alleanze, di collaborazioni internazionali, e quindi all'entrata di nuovi attori su mercati globali, deriva un'ulteriore spinta al processo di globalizzazione dei mercati e della concorrenza.

La collaborazione quindi può divenire un fenomeno indotto da tale processo, in quanto rappresenta uno strumento valido per fronteggiare le interrelazioni intersettoriali, con maggiore rapidità e minori rischi.

La scelta della collaborazione diviene una formula strategica per competere e non un'alternativa a modelli di competizione, il crescente sviluppo degli accordi tra le imprese, deriva dall'esigenza di adottare comportamenti strategici sempre più flessibili, per poter rispondere, con efficacia ed efficienza al sistema di forze che incide sull'aumento della complessità dello scenario ambientale e competitivo.

Per analizzare il carattere strategico occorre partire dalla definizione di accordo di collaborazione che secondo Richardson, uno dei primi ad aver affrontato questo studio, è il rapporto tra imprese, differenti nelle forme, nei contenuti e nelle motivazioni.

Questo studio propone due diversi approcci sulle teorie degli accordi cooperativi: un primo approccio, di matrice economico industriale, teso ad accentuare l'aspetto strutturale degli accordi, considerati ed analizzati quali forme innovative alternative rispetto al mercato ed allo sviluppo interno; un secondo, più attento alle problematiche aziendali ed organizzative, teso a sottolineare il carattere strategico e relazionale.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

Il primo elemento distingue queste relazioni dalle forme di mercato per il fatto che comportano obblighi di comportamento per le parti e perché consentono la condivisione di attività produttive complementari e dissimili, si basa sull'analisi dei costi di transazione partendo da un metodo microeconomico di spiegazione dei fenomeni e del funzionamento d'impresa.

Lo studio individua cinque fattori presenti generalmente nel mercato:

- Frequenza delle transazioni
- Ammontare degli investimenti
- Incertezza ed imperfezione delle informazioni
- Grado di complessità delle informazioni
- Grado di complessità, appropriabilità e non modificabilità del know-how trasferito

All'aumentare del peso di questi fattori aumenterebbe la propensione a crescere, ed a sviluppare strategie, tramite accordi, piuttosto che attraverso un'organizzazione gerarchica internalizzata.

Il secondo approccio di questo studio si differenzia dall'altro che invece si sofferma sugli aspetti strategici e relazionali degli accordi, sulla funzione di favorire scelte di lungo periodo che incidono sul posizionamento competitivo e sulla crescita di imprese partner, sul carattere comunicativo e di integrazione culturale, che conferiscono alla collaborazione interaziendale un'autonomia distintiva ed un ruolo sostanziale nella dinamica dello sviluppo delle imprese.

È possibile a questo punto individuare alcuni punti chiave che permettano di cogliere al meglio il carattere strategico ed innovativo degli accordi che:

- Non fungono da alternativa ai meccanismi competitivi, ma costituiscono soluzioni di competizione innovative che rispondono alle nuove dimensioni della concorrenza.
- Non rappresentano soluzioni secondarie o di ripiego, da adottare in base a valutazioni di matrice economico-industriale, ma scelte decisive per lo sviluppo e la sopravvivenza delle imprese.
- Assumono una funzione fondamentale nella promozione della crescita delle aziende e dei sistemi economici industriali, possono garantire infatti anche un miglioramento dell'efficienza generale dei settori in cui si realizzano.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

- Non possono essere considerati, generalmente come il risultato del processo di disintegrazione della grande impresa, conseguentemente alle trasformazioni ambientali, in quanto spesso assumono forme e caratteristiche molto diverse.
- Hanno un forte contenuto organizzativo, che implica che le problematiche relazionali e di integrazione tra i partner debbano essere affrontate con cura già in sede di progettazione, per evitare che possano ostacolare il raggiungimento dei risultati prefissati.
- Non vi sono limiti temporali, non necessariamente devono essere progettati per periodi medio lunghi.

La portata strategica di un accordo si manifesta generalmente nella capacità di promuovere e sostenere sinergicamente il potere competitivo delle parti.⁵⁴

Secondo questa affermazione anche la forma di realizzazione della collaborazione non risulta determinante per poterne definire il carattere strategico, rilevanti sono invece i contenuti organizzativi e relazionali dei rapporti tra i partner e in particolare l'aspetto normativo, trattato nel secondo capitolo, affinché non si creino ostacoli alla realizzazione degli obiettivi dell'accordo.

L'analisi delle finalità e degli obiettivi strategici degli accordi, deve essere ricondotta alle finalità generali dei comportamenti d'impresa il cui denominatore comune è rappresentato dallo sviluppo e della creazione di valore.

La via degli accordi in questo contesto, deve essere considerata assieme alle attività che rappresentano il core business dell'azienda, una delle traiettorie di sviluppo più efficaci per rispondere alla riduzione dei rischi legati agli investimenti, di difesa del potere di mercato e di flessibilità strategica.

Sotto il profilo strutturale generalmente gli accordi sono preferiti allo sviluppo dimensionale interno ed anche alle acquisizioni perché comportano tempi più rapidi, minori rischi e ridotti impegni di capitale, tuttavia per inquadrare meglio il sistema di obiettivi è proposto di seguito il seguente schema:

⁵⁴ Vaccà S., "L'economia della relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo di reti esterne", in A. Gambarella (a cura) , L'impresa e la struttura di impresa, Giappichelli, Torino 1993.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

- Apprendimento e trasferimento conoscenza
 - Scambi Know-how
 - Accordi tecnologici
 - Sperimentazione comune
 - Accordi di distribuzione

- Flessibilità strategica
 - Accordi per ingresso nuovi mercati
 - Accordi per integrazione Gamma
 - Quasi- integrazione verticale

- Competitività dell'impresa
 - Accordi per superamento o innalzamento di barriere all'ingresso o alla mobilità
 - Consorzi di promozione

Le vie principali, per le imprese appartenenti a tutti i settori, attraverso le quali realizzare tali obiettivi possono essere sostanzialmente ricondotte a due concetti di fondo, attraverso rapporti complementari (specializzazione di sistema) o la condivisione di attività e risorse (espansione di sistema).

Per specializzazione si fa riferimento alla capacità delle risorse o delle attività di completarsi reciprocamente, dando luogo ad effetti sinergici e quindi soluzioni efficienti, fonti di vantaggio sostenibili e quindi creatrici di valore.

In questo caso quindi il rapporto si sviluppa su rapporti complementari delle parti interessate e può consentire benefici non solo ai soggetti direttamente interessati ma anche al sistema nel suo complesso.

La condivisione di risorse (capitali , uomini, mezzi) ed attività rappresenta l'altra opportunità che la collaborazione può consentire di sfruttare per aumentare la dimensione ed il potere competitivo e contenere i capitali risk dei partecipanti.

Gli accordi, osservati sotto quest'ottica, possono rappresentare formule sostitutive meno impegnative per realizzare i vantaggi delle economie di dimensione: le

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

economie di scala vengono raggiunte a livello di sistema e possono consentire il superamento o la creazione di barriere competitive⁵⁵.

3.6 Il Vantaggio competitivo e la Catena del Valore per un'azienda.

Per capire il concetto di vantaggio competitivo è necessario considerare ogni impresa come un insieme di attività che vengono svolte per creare, vendere, organizzare e assistere, i suoi prodotti o i suoi servizi,⁵⁶ quindi pensare a questa come un elemento unico dove ciascuna delle attività può contribuire alla posizione di costo relativa e creare una base di differenziazione.

Il concetto di Catena del Valore studiato e individuato da M. Porter è lo strumento migliore per individuare il vantaggio competitivo.

La catena del valore disaggrega un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi, le fonti esistenti e potenziali di differenziazione, difatti secondo lo studio effettuato da Porter un'impresa acquisisce il vantaggio competitivo quando svolge queste attività strategicamente importanti in modo più economico o efficiente dei suoi concorrenti.

Le catene del valore delle imprese che appartengono a un determinato settore del mercato sono diverse l'una dall'altra, riflettono le loro storie, le loro strategie, il successo che hanno avuto nel metterle a punto e le specificità economiche che sottostanno alle attività stesse⁵⁷.

Una differenza importante consiste nel fatto che la catena del valore di un'impresa può avere un ambito competitivo diverso da quello dei suoi concorrenti, questo elemento a sua volta è fonte di vantaggio competitivo, vi sono molti fattori, validi per ogni impresa operante in ogni settore, che possono portare valore nell'attività, come ad esempio il fatto di servire solo un segmento del mercato, allargare o restringere l'area geografica di mercati serviti o di mercati all'interno del quale essere operativi.

⁵⁵ Si pensi ai casi di realizzazione di attività di marketing in comune o anche a progetti di ricerca realizzati con l'apporto di più imprese

⁵⁶ Porter E. M., "Il Vantaggio Competitivo" Einaudi, Torino 2000

⁵⁷ Porter M. "Il Vantaggio Competitivo", nota pp. 46 <<"Il concetto di unità di Business, sviluppato dalla McKinsey, si basa sull'idea che l'impresa sia una serie di funzioni (Sales, Marketing, Human Resource,) e che analizzando come ciascuna di esse viene gestita, rispetto ai concorrenti si possono ottenere utili suggerimenti. Il concetto di Unità Business in questo studio si riferisce alle attività generali piuttosto che alle attività e non fa distinzione fra i tipi di attività né mostra come esse siano correlate ">>.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

Ovviamente è possibile per un'impresa raggiungere l'obiettivo del vantaggio competitivo anche coalizzandosi o collaborando con altre aziende, in questo caso è importante evidenziare come coalizzarsi significhi coordinare o condividere le catene del valore con dei partner capaci di ampliare la reale portata della catena dell'azienda.

Il livello in cui costruire una catena del valore è generalmente quello dell'attività di un'azienda di un particolare settore, definito unità di Business.

Difatti, se questa venisse estesa a un intero settore industriale o a un suo segmento risulterebbe troppo ampia, rischiando di mettere in ombra fonti particolari di vantaggio competitivo.⁵⁸

In termini concorrenziali, il valore è la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'impresa o azienda fornisce loro, la misura del valore è data dal ricavo totale, ottenuto sia dal prezzo di vendita del prodotto, sia dal numero di unità vendute.

fig. 7: La catena del valore di Michael Porter (1985)



⁵⁸ L'idea di considerare l'unità strategica di Business come elemento rilevante ai fini della formulazione della strategia è condivisa e proviene dal lavoro di molti studiosi e consulenti.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

Un'impresa crea profitto se il valore del ricavo totale supera quello dei costi diretti e indiretti sostenuti per ottenere il prodotto stesso.

Creare un valore per i compratori, potenziali e non, che superi i costi sostenuti è l'obiettivo di qualsiasi strategia in generale, difatti è necessario utilizzare il valore e non il costo per analizzare la posizione competitiva.

La catena del valore visualizza il valore totale e comprende due elementi, le attività generatrici di valore e il margine:

Le attività generatrici di valore sono le attività fisicamente e tecnologicamente svolte dall'azienda, sono i blocchi costitutivi con i quali un'impresa crea un prodotto valido per i suoi compratori, ognuna di queste attività si serve di input acquistati, risorse umane e di qualche forma di tecnologia per svolgere la funzione.

Ogni attività usa, crea, scambia, informazioni, quali dati sugli acquirenti, sui fornitori, sul mercato.

Le attività generatrici di valore possono essere suddivise in due categorie:

- **Primarie:** definite quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto nella sua vendita e trasferimento al compratore, oltre che all'assistenza post vendita. In qualsiasi impresa le attività primarie si possono a loro volta scomporre in altre cinque categorie, logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite servizi. Queste vengono anche definite come attività di front office, in quanto concorrono direttamente alla produzione del bene o servizio
- **Supporto:** le attività di supporto invece, definite di back office, sostengono le attività primarie e si sorreggono a vicenda fornendo input acquistati, tecnologie, risorse umane e varie funzioni estese a tutta l'azienda, questo significa che queste attività difficilmente possono essere interamente associate a un processo a un prodotto o servizio ma fungono da sostegno all'intera catena.

All'interno di ciascuna categoria di attività primarie e di supporto è possibile individuare altri tre tipi di attività che svolgono un ruolo diverso nel vantaggio competitivo.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

- Dirette: Attività direttamente impegnante a creare valore per il cliente, per esempio l'attività della forza vendita, la progettazione del servizio, la pubblicità,
- Indirette: Attività che rendono possibile lo svolgimento di azioni di tipo diretto su base continua, quali la manutenzione, la programmazione operativa, l'amministrazione, la gestione delle forze vendita.
- Assicurazione della qualità: attività che assicurano la qualità di altre funzioni, quali il monitoraggio, l'ispezione, la consulenza. L'assicurazione della qualità non è sinonimo di gestione della qualità, perché molte attività generatrici di valore contribuiscono alla qualità.

Ogni impresa ha quindi delle attività generatrici di valore di tipo diretto, indiretto e di assicurazione della qualità, come già detto tutti e tre i tipi sono presenti nelle due grosse categorie di suddivisione delle attività, le primarie e di supporto.

Le attività generatrici di valore sono quindi i singoli elementi costitutivi del vantaggio competitivo, il modo in cui ciascuna attività viene svolta, combinato con aspetti economici, determinerà se un'impresa ha costi alti o bassi in relazione ai suoi concorrenti.

Per identificare le attività generatrici di valore è necessario isolare le attività che si presentano come strategicamente e tecnologicamente distinte, generalmente è raro che attività generatrici di valore e classificazioni contabili coincidano, in quanto quest'ultime raggruppano attività che appartengono a tecnologie disparate e possono invece separare costi che fanno parte della stessa attività⁵⁹

Come già accennato precedentemente quando un'impresa compete con la concorrenza, in qualsiasi settore industriale operi, si possono individuare cinque categorie generiche di attività primarie:

- Logistica in entrata: che raccoglie tutte quelle attività associate al ricevimento, al magazzinaggio e alla distribuzione degli input al prodotto, quali la gestione dei materiali, la gestione di magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori e le restituzioni ai fornitori.
- Attività operative: attività associate alla trasformazione degli input nella forma di prodotto o servizio finale.

⁵⁹ Porter E. M., "Il Vantaggio Competitivo" Einaudi, Torino 2000

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

- Logistica in uscita: attività associate alla raccolta, immagazzinamento e distribuzione fisica del prodotto ai compratori. È necessario specificare che questa attività sparisce quando si trattano aziende di servizi e aziende alberghiere nelle specifico in quanto il momento della creazione del servizio coincide eventualmente anche con la vendita e a sua volta con la sua fruizione da parte del cliente.
- Marketing e vendite: attività orientate a procurare i mezzi mediante i quali i compratori possono acquistare il prodotto e sono indotti a farlo, quali la pubblicità, la promozione, le forze di vendita le offerte la scelta di canali, le politiche di prezzo.
- Servizi: attività correlate alla fornitura di servizi atti a migliorare o a mantenere il valore del prodotto o del servizio, come i programmi d'aggiornamento, i servizi di customer satisfaction.

Come è già stato detto ognuna di queste categorie può essere determinante in quanto svolge un ruolo nei confronti del vantaggio competitivo e in funzione del settore industriale, per esempio per un distributore la logistica sia in entrata che in uscita rappresentano gli elementi più critici, per un erogatore di servizi come un albergo o un ristorante, la logistica in uscita è pressoché inesistente mentre l'organizzazione delle attività operative sono di fondamentale importanza, per una banca impegnata nei finanziamenti alle aziende, marketing e vendite sono la chiave per il vantaggio competitivo.

Le attività di supporto necessarie per competere in qualsiasi mercato o settore industriale si possono dividere in 4 categorie generiche, come per le attività primarie, ogni categoria delle attività di supporto è divisibile in un certo numero di attività generatrici di valore distinte, che sono specifiche in un dato settore industriale.

Nello sviluppo delle tecnologie, per esempio vi sono delle attività specifiche considerate nella catena del valore come attività di supporto, ma proprio queste possono creare valore all'impresa, ad esempio la progettazione dei particolari per prodotti domestici.

Di seguito sono spiegati dettagliatamente le quattro attività di supporto:

- Approvvigionamento: si riferisce alla funzione di acquisto di input usati nella catena del valore dell'azienda, è importante individuare la differenza tra la

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

funzione di acquisto e gli input stessi. Fanno parte degli input i macchinari, e beni alimentari, macchine per ufficio e fabbricati. Sebbene siano associati comunemente alle attività primarie, gli input d'acquisto sono presenti in ogni attività generatrice di valore, comprese le attività di supporto, solitamente la funzione tende ad essere distribuito in tutta l'impresa, anche alle sedi dislocate.

- **Sviluppo della tecnologia:** Generalmente ciascuna attività generatrice di valore incorpora della tecnologie , si tratti di know-how, di procedure o di tecnologie che si materializzano in apparecchiature di processo, il ventaglio di tecnologie impiegate nei diversi settori è molto ampio. Lo sviluppo della tecnologia si articola in una gamma di attività che possono essere generalmente volte al miglioramento del prodotto o del servizio, o quelle rivolte al processo di fabbricazione o alla progettazione del servizio. Questo significa che tale attività denominata di back office può fungere da supporto a qualunque delle numerose tecnologie che si sostanziano nelle attività generatrici di valore.
- **Gestione risorse umane:** con questo termine si fa riferimento a tutte le attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, l'addestramento, lo sviluppo e la mobilità di tutti i tipi di personale. La gestione delle risorse umane fa da sostegno sia ad attività specifiche di tipo primario e di supporto, sia all'intera catena del valore. Come avviene per quasi tutte le attività di supporto anche la gestione delle risorse umane si manifesta in vari settori dell'azienda, o anche nelle sedi dislocate. La gestione delle risorse umane si riflette sul vantaggio competitivo di qualsiasi impresa, per via del ruolo che ha nel determinare le competenze e la motivazione dei dipendenti e i costi d'assunzione e addestramento. Un esempio pratico di attività secondarie può essere riferito ai diversi programmi di d'aggiornamento e training organizzati dalla C.A. per i propri affiliati in quanto per un'impresa, specialmente nel campo dei servizi, e in quello dei servizi alberghieri in particolare, avere a disposizione una metodologia e cercare di metterla a disposizione per tutti i dipendenti, non soltanto rende più efficace il servizio al cliente, ma è utile per

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

creare valore aggiunto proprio negli individui che lavorano a contatto con il cliente⁶⁰.

- Attività infrastrutturali: generalmente l'infrastruttura di un'impresa si compone di numerose attività, attività di finanza, la direzione generale, la pianificazione, il commerciale. Le attività infrastrutturali a differenza delle altre lavorano esclusivamente a sostegno dell'intera impresa e mai al sostegno dei processi⁶¹ o di singole attività. A seconda se un'azienda sia diversificata o meno, o nel caso che questa presenti unità di business dislocate in un territorio più o meno ampio, il beneficio apportato da queste può essere suddiviso tra le diverse unità di business e la casa madre. Le attività infrastrutturali dell'azienda, spesso considerate una spesa fissa non produttiva, possono invece essere fonte notevole di vantaggio competitivo.

In conclusione è possibile affermare che per un'azienda la crescita mediante accordi, nel momento in cui vengono messe in relazione catene del valore differenti, consente un'ottimizzazione congiunta dovuta alla combinazione dei punti di forza corrispettivi.

La nuova combinazione che risulta, cambia la catena del valore delle imprese, nel caso dell'impresa più piccola, questa si libera di fatto di attività meno economiche, che vengono svolte dall'impresa più grossa capace di realizzarle in condizioni di maggiore efficienza, siano esse di tipo progettuale, commerciale, operativo.⁶²

Da questo deriva quindi un vantaggio di efficienza, di costo comparato, sotto questo profilo l'analisi dei costi di transizione può aiutare nella scelta fra investimenti diretti rispetto al ricorso a partner o a sviluppi esterni.

Accordi e affiliazioni si caratterizzano generalmente per una capacità di manovra più rapida, in cui la variabile tempo consente all'accordo in generale di realizzare

⁶⁰ Sessa R. e Bernardi P., "L'impresa alberghiera e lo sviluppo del turismo", Agnesotti, Roma ristampa 2007

⁶¹ Rispoli M. e Tamma M., "Appunti sulla produzione dei servizi turistici e sulla gestione d'impresa", Università degli studi di Venezia

⁶² Lorenzoni G., "L'architettura di sviluppo delle imprese minori", il Mulino, 1990.

Capitolo 3, Sviluppo e strategie aziendali.

con maggiore rapidità un obiettivo strategico prioritario, sia questo una nuova quota, l'entrata in nuovi mercati geografici.⁶³

Queste spesso portano le imprese a compiere un sorpasso rispetto alla concorrenza, di accelerare la definizione e la messa in opera di formule competitive.

⁶³ Lorenzoni G., "La strategia competitiva dei gruppi industriali minori", Working Paper, C.N.R. progetto finalizzato economia, dicembre 1997

Capitolo 4

Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

4.1 Storia del Gruppo UNA Hotels & Resorts. **4.2** Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts
4.3 La Fase Preliminare: La ricerca di potenziali affiliati. **4.4** Analisi dell'affiliazione commerciale
4.5. Negoziazione e successiva implementazione dell'affiliazione. **4.6** Le fasi successive dell'affiliazione commerciale

Il quarto capitolo di questo studio analizza in maniera dettagliata il processo di affiliazione commerciale di una catena alberghiera italiana.

I primi 3 paragrafi presentano la Catena UNA Hotels & Resorts, azienda che dal 2007 utilizza il franchising e il management come formula di sviluppo e che con le prossime aperture previste per il biennio 2010-2011 conta di toccare quota 1000 camere.

Successivamente il capitolo entra nel dettaglio dell'affiliazione commerciale, suddividendo il processo in 4 fasi, la prima fase denominata "Preliminare" dove avviene la ricerca dei potenziali affiliati e dove è evidenziata l'importanza del database aziendale nel quale sono elencati tutti i contatti utili per l'azienda, la fase successiva denominata "Analisi dell'affiliazione" nella quale vengono illustrati gli strumenti utili a individuare la "bontà" dell'affiliazione per la catena, la terza fase che rappresenta l'implementazione dell'affiliazione e la fase finale denominata "Post- affiliazione" nella quale vengono presentati le esigenze di controllo immagine e gli strumenti atti a effettuare il controllo degli standard da parte della catena alberghiera.

4.1 Storia del Gruppo UNA Hotels

La realtà alberghiera UNA Hotels & Resorts nasce, come molte imprese alberghiere italiane, dall'esperienza imprenditoriale familiare, in questo caso della famiglia Fusi, di origine toscana.

Il presidente della catena, Riccardo Fusi in rappresentanza della famiglia, è da sempre attivo nella realizzazione delle opere pubbliche, nella finanza e nell'edilizia privata con l'azienda Baldassini-Tognozzi-Pontello (Btp).

Nel novembre 2000 l'imprenditore fiorentino rilevò l'intero pacchetto azionario di Bonaparte Hotel Group, costituito da otto alberghi del segmento 4 stelle business,

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

situati in Lombardia, con l'obiettivo di costruire un nuovo polo alberghiero italiano, successivamente a quest'azione cominciò l'operazione di rebranding che ha sancito la nascita degli UNA Hotels & Resorts, la più giovane catena alberghiera italiana.

La nuova catena alberghiera decise di stabilirsi a Calenzano Fiorentino (Firenze): questa scelta lascia intendere che già dalla sua realizzazione vi fosse un particolare interesse a estendere il proprio dominio anche al centro e al Sud Italia.

L'apertura delle nuove strutture è iniziata nel 2003 con l'inaugurazione dell'UNA Vittoria di Firenze, albergo di estremo design realizzato dalla conversione di un ex spazio industriale.

Dal 2004 ad oggi sono state costruite nuove strutture a Bologna, Malpensa, Catania, Poggio dei Medici di Scarperia, Napoli, Venezia, Versilia, Bari, Biella nel 2009, verranno inaugurate le nuove struttura, Roma e di Modena, aspettando le aperture già concordate di Benevento e Livorno.

Il Gruppo Una Hotels è oggi costituito da più di 31 strutture con i marchi UNA Hotels & Resorts e UNAWAY Hotels può contare su un totale di 2.577 camere e un fatturato che nel 2006 ha raggiunto i 52 milioni di euro, registrando un incremento del 24% rispetto a quello dell'anno precedente.

La famiglia Fusi e il management hanno adottato una politica di range brands⁶⁴, avendo generato una famiglia di prodotti, diversificati in termini di posizionamento, target, aspetti qualitativi, il Gruppo, infatti, possiede un'offerta ben differenziata, declinata in tre differenti linee di strutture ricettive, per soddisfare le esigenze di diversi segmenti di mercato: UNA Hotels, UNA Resorts e UNAWAY Hotels.

La prima linea comprende eleganti alberghi metropolitani, situati nelle zone più centrali e prestigiose e arredati con una particolare attenzione alle nuove tendenze del design e dell'architettura italiani, sono rivolti in particolare a chi viaggia per affari e a chi è alla ricerca del meglio per i propri soggiorni.

I Resorts sono raffinate dimore lontane dai centri urbani e ideali per i soggiorni di vacanza, dedicati al benessere, al relax e allo sport.

⁶⁴Il range brand è spesso associato a una segmentazione per stili di vita, laddove un'impresa cerca di soddisfare i bisogni di un gruppo di consumatori. Essa permette di stabilire una sintonia con il cliente, attraverso una gemmazione di proposte.
Fabri G., Minestrone L. "Valore e valori della marca", ed. FrancoAngeli, Milano, 2004 cap.4.3

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

Gli UNAWAY Hotels sono nati per rispondere alle esigenze di chi, per lavoro o per svago, ha bisogno di un punto di sosta in posizione strategica durante i propri viaggi. Di seguito verrà presentata una griglia dove verranno descritte le principali caratteristiche delle strutture appartenenti alla catena.

tab. 4: Gli Alberghi della Catena UNA Hotels & Resorts e UNAWAY⁶⁵

Nome Albergo	Numero di Camere
UNA Hotel Benevento (next opening)	80
UNA Hotel Bergamo	86
UNA Hotel Bologna	99
UNA Hotel Brescia	145
UNA Hotel Cavaglià	37
UNA Hotel Century	144
UNA Hotel Cusani	92
UNA Hotel Lodi	58
UNA Hotel Malpensa	160
UNA Hotel Mediterraneo	93
UNA Hotel Modena Baggiovara (next opening)	95
UNA Hotel Napoli	89
UNA Hotel Palace	94
UNA Hotel Regina	100
UNA Hotel Roma	197
UNA Hotel Tocq	122
UNA Hotel Venezia	37
UNA Hotel Versilia	99
UNA Hotel Vittoria	84
UNA Poggio dei Medici	70
UNAWAY A. Vespucci	113
UNAWAY Bologna Fiera	163
UNAWAY Modena (next opening)	30

⁶⁵ Informazioni rilevate dal sito www.unahotels.it

UNAWAY Montepulciano est	27
UNAWAY Montepulciano Ovest	53
UNAWAY Occhiobello	112
UNA Hotel Maison	27

fig. 8: Localizzazione delle strutture ricettive UNA hotels e UNAWAY nel territorio nazionale



4.2 Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts

Prima di entrare nel dettaglio del processo di affiliazione adottato da UNA Hotels è necessario approfondire ed evidenziare quale sia stato il percorso strategico che ha portato l'azienda verso l'apertura a nuove formule di sviluppo.

Nel 2004 UNA Hotels & Resosts si è aggiudicata una gara d'appalto indetta da A.S.P.I (società che ha in concessione da ANAS la gestione della rete l'autostradale italiana) per la costruzione e la gestione di strutture alberghiere lungo la rete autostradale.

La C.A. presentò ad A.S.P.I. il progetto "UNAWAY" firmato dall'architetto Giugiario, un progetto innovativo basato su alcuni concetti chiave quali:

- Standardizzazione: ricerca della economicità nella gestione delle strutture oltre che di una veloce realizzazione delle medesime
- Modularità : ottenuta rispettando gli spazi concessi da Aspi e volendo modificare al massimo l'area di servizio e il concetto di sosta attraverso la creazione di una struttura innovativa.
- Riconoscibilità : della struttura stessa e del marchio ottenuta anche attraverso una caratterizzazione per regione d'appartenenza e un *naming* innovativo.

Il progetto si basa su due formule gestionali ben distinte, da una parte le strutture di nuova apertura gestite attraverso la formula del B.O.T⁶⁶, dall'altra le strutture esistenti gestite attraverso la formula del franchising.

Il B.O.T. rientra tra le operazioni di "project financing", termine con il quale si fa riferimento ad un insieme, svariato, di possibilità di strutturazione del finanziamento di un progetto di investimento, che tuttavia si ispirano ad alcuni principi base, fra i quali il più rilevante è che l'opera si deve auto-finanziare.

Il B.O.T. è la tecnica di project financing senza dubbio più utilizzata.

Lo schema B.O.T. prevede, che il soggetto pubblico interessato alla realizzazione di un'opera pubblica rilasci ad una società di progetto, privata o mista, una concessione di costruzione e gestione, che consenta a tale società di:

- realizzare l'opera

⁶⁶ Build operate end transfert

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

- gestirla durante il periodo di concessione, nel corso del quale il concessionario dovrebbe essere in grado di effettuare il servizio del debito e di ottenere un'adeguata remunerazione del capitale
- trasferirla al soggetto pubblico concedente.

L'altra parte del progetto "UNAWAY" forniva l'opportunità ad UNA Hotels di valutare, su richiesta di ASPI, l'affiliazione commerciale di strutture alberghiere già esistenti lungo la rete autostradale.

Su 11 strutture, solo 3 alberghi presentavano i requisiti necessari per entrare nel gruppo, pertanto la catena mise a punto il modello d'organizzazione per questi 3 franchising definendo a livello operativo quali sarebbero state le mansioni della sede e quali i servizi offerti agli affiliati e, infine, definendo i canoni.

UNA, a differenza di tutti i grandi gruppi alberghieri internazionali che impostano il proprio sistema di canoni di affiliazione su quote variabili dipendenti dal fatturato, decise di fissare i propri canoni d'affiliazione su una quota fissa d'ingresso e una quota in relazione al numero di camere della struttura affiliata.

A seguito della diffusione sulla stampa, di settore e non, della notizia dell'apertura all'affiliazione commerciale di UNA, il mercato dell'offerta alberghiera reagì positivamente, manifestando interesse verso un'eventuale adesione al progetto franchising della catena italiana.

Di fatto UNA era il primo brand nazionale che si apriva a questa formula, e, dando seguito al positivo riscontro del mercato, valutò positivamente la possibilità di poterla implementare anche su altre linee di prodotto, aprendo così lo sviluppo in franchising anche al marchio UNA Hotels & Resorts, quindi agli alberghi in centro città e ai Resorts, strutture localizzate in contesti suggestivi, al mare, in campagna o all'interno di campi da golf.

Questa formula di fatto ha permesso all'azienda di divenire in 5 anni uno dei principali protagonisti di questo scenario sul territorio nazionale, incrementando il proprio numero di strutture totali da 21 a 30.

Ad oggi l'ufficio sviluppo opera in tutto il territorio nazionale, i paragrafi successivi spiegano nel dettaglio le principali attività svolte.

4.3 La Fase Preliminare: La ricerca di potenziali affiliati

La ricerca di potenziali clienti è la genesi dell'affiliazione commerciale, in questa fase l'ufficio sviluppo deve stimolare la domanda nel mercato dell'offerta alberghiera, aumentando la visibilità dei propri prodotti offerti.

Solitamente i siti internet di molte C.A. nazionali ed internazionali presentano al loro interno delle sezioni dedicate allo sviluppo nelle quali è possibile inserire i dati relativi alla propria struttura ricettiva per presentarla e quindi candidarla albergo alla catena, possono considerarsi come delle vere e proprie "carte di identità" della struttura dove sono elencati oltre alla ragione sociale e alla localizzazione, numero di posti letto e di camere, il numero di ristoranti e l'eventuale presenza di sale congressi.

Nel caso che però da questa fonte non pervengano offerte interessanti sorge il problema di come stimolare la domanda, in questo caso l'ufficio sviluppo si comporta come l'ufficio vendite di un comune albergo.

Primo passo è quello di individuare il miglior mezzo di comunicazione, quello che permetta quindi di far conoscere il proprio prodotto, in questo caso internet rappresenta sicuramente uno dei migliori.

Una delle possibili scelte potrebbe essere la creazione di un banner dedicato, dal quale è possibile collegarsi direttamente al sito aziendale, questo strumento deve rispondere all'esigenza di visibilità e di richiamo per il target, Il target di queste campagne pubblicitarie è rappresentato da direttori d'albergo, società operanti nel settore da agenzie di consulenza, da intermediatori che hanno ricevuto l'incarico di individuare un partner oppure imprenditori che posseggono strutture singol unit e che necessitano in qualche modo di incrementare il loro business.

A tal proposito risulta utile menzionare alcuni siti specializzati nel settore alberghiero dove quotidianamente vengono trascritte tutte le notizie relative mondo dell'hotellerie nazionale ed internazionale.

- www.jobinturism.it
- www.guidaviaggi.it
- www.travelquotidiano.it
- www.hotelholiday.it
- www.mconline.it

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

Una volta quindi contattati gli agenti commerciali di ogni azienda e scelto il più idoneo al proprio progetto, l'ufficio immagine collabora alla creazione del banner, solitamente questi siti hanno 3 milioni di visite l'anno, da ciò si deduce che la strategia di essere presenti per circa 3 mesi con il proprio marchio abbia riscontri positivi.

Sempre utilizzando internet come mezzo di comunicazione la seconda opzione è rappresentata dalla newsletter, è importante evidenziare la possibilità di combinare i due strumenti descritti (Banner + invio newsletter), la newsletter può essere considerata come un vero e proprio biglietto di presentazione che viene inviato ai soggetti iscritti al sito.

Anche questa viene redatta dall'ufficio immagine, contiene tutte le informazioni aziendali relative all'affiliazione e può essere inviata dalla rivista ai propri contatti oppure direttamente dagli uffici della C.A.

fig. 9: Esempio di newsletter utilizzata dal Gruppo UNA



**SCOPRI
LA PROSSIMA
APERTURA
UNA.
LA TUA.**

Vieni a scoprire la nostra proposta di franchising per crescere in un Gruppo giovane ed in forte espansione. Potrai contare sulla nostra rete commerciale, i nostri sistemi di prenotazione, i nostri programmi di formazione. Condividi con noi la passione per la tipica ospitalità italiana. Per diventare grandi, insieme.

Tre linee diverse per una grande offerta. UNA Hotels. Presenti nelle principali città italiane, proponiamo soluzioni di ospitalità eccellente per chi viaggia per affari o per turismo. **UNA AWAY Hotels.** Linea "Budget" per rivoluzionare il concetto di ospitalità lungo posizioni strategiche per chi viaggia per lavoro o per svago. **UNA Resorts.** Per la clientela più esigente, l'ospitalità più esclusiva in location suggestive, in campagna o al mare.

APRI GLI OCCHI SU UNA NOTTE ITALIANA

Per informazioni:
Ufficio Sviluppo
Via del Colle, 95 - 50041 Calenzano (FI) - Italia
Tel (+39) 055 88881 - Fax (+39) 055 88882
sviluppo@unahotels.it - www.unahotels.it/it/losviluppo.html

UNA Hotels & Resorts | FRANCHISING | UNAWAY Hotels

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

Solitamente l'ufficio sviluppo mantiene un proprio database cioè una raccolta organizzata di dati a proposito di singoli clienti, potenziali o effettivi, accessibile e utilizzabile per generare o perfezionare contatti, questo strumento è molto importante e necessita di essere aggiornato quotidianamente.

I mezzi descritti sino ad ora permettono al prodotto di avere molta visibilità e servono principalmente per inviare un primo input all'interno del mercato nazionale, nella teoria di marketing pubblicitario questa funzione specifica fa sì che si parli di pubblicità informativa⁶⁷.

Vi è però un altro mezzo di comunicazione che ha come target obiettivo le agenzie di consulenza o intermediari operanti nel settore del turismo è per questo è definito persuasivo in quanto tende a creare una domanda più selezionata rispetto alla primo.

Si tratta dell'invio di brochure cartacee presso le società di consulenza, queste difatti sviluppano solitamente molti più contatti rispetto ai singoli uffici di una C.A. per questo motivo vengono inviate direttamente presso gli uffici aziendali, trasmettendo molto più di un semplice input preliminare, ma comunicando difatti molte più informazioni in modo tale che sia lo stesso agente di consulenza ad effettuare una prima suddivisione tra le proposte ricevute.

L'ultima serie di attività legate alla fase preliminare sono le partecipazioni a fiere e eventi legati al sistema turismo nazionale ed internazionale.

In questa sede è sufficiente citare solo alcune delle fiere più importanti che si svolgono in Italia, queste rappresentano ancora oggi una buona opportunità per far incontrare la domanda e l'offerta la BIT (Borsa Internazionale del Turismo), il TTG incontri, L'Eire dedicata allo sviluppo immobiliare alberghiero.

4.4 Analisi dell'affiliazione commerciale

In questo capitolo come già accennato saranno analizzati e spiegati gli strumenti, gli studi e le analisi proprie che vengono effettuate per capire se vi sono margini derivanti dall'affiliazione.

Occorre fare alcune premesse su come questi studi vengono generalmente effettuati, difatti lo studio delle possibilità di una struttura ricettiva è effettuato sulla base di analisi storiche, e quindi già consolidate, come ad esempio l'andamento del mercato,

⁶⁷ McGraw-Hill: "Marketing del Turismo", Publishing Group Italia 2003

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

non bisogna dimenticare che per operare delle scelte è indispensabile effettuare analisi dei vincoli esterni e interni all'azienda, predisporre una pianificazione strategica del medio-lungo termine e una programmazione funzionale.

L'analisi dei vincoli esterni riguarda l'esame del contesto economico, sociale, politico e giuridico in cui dovrà svilupparsi la struttura, la ricerca dei possibili mercati di sbocco inteso come suddivisione del mercato in segmenti, e l'individuazione della concorrenza.

Per ciò che riguarda i vincoli interni invece verranno analizzate le risorse e i mezzi finanziari disponibili e, sulla base di questi, il management dell'impresa definirà la pianificazione strategica, cioè formalizzerà gli obiettivi di lungo termine dell'impresa ed elaborerà le strategie che permetteranno di conseguire gli obiettivi stessi.

Una volta ricevuta o individuata una proposta di affiliazione circa un albergo esistente o un albergo in costruzione la prima analisi da effettuare è quella dei competitors.

Anche in questo caso internet permette di effettuare ricerche molto dettagliate sia su città medio- piccole sia su grandi città.

L'analisi porta ad una tabella dove sono evidenziati i dati fondamentali, numero di stelle, numero di camere, prezzi medi di vendita (ricavati osservando i prezzi nei principali GDS e su siti internet) , presenza di sale congressi o di servizi accessori o wellness

tab. 5: Analisi competitors

RICETTIVITA' FIRENZE – Novoli							
Nome albergo	stelle	Camere	PREZZI				servizi e info.
			Fastbooking	Venere	Expedia	sito	
Hotel Novoli	4	50	75	75	75	70	Budget hotel + sale meeting
Hotel Firenze	3	29	110	115	115	120	centro città
Art Hotel museo	4	110	180	97	164		gruppo – sale meeting
Art Hotel Milano	4	60	100	91	100	65	gruppo – sale meeting
Art Hotel mirò	4	92	50	70	80	40	gruppo – sale meeting
Il Giglio Hotel	4	63	100	100	136	105	hotel+residence+meeting
Starhotel Toscana	4	122	95	70	85	68	Budget hotel - mice
Charme Hotel	4	72	110	100	67	100	spa-fitness
Hotel Palace	4	85	85	85	76	105	budget hotel + sale meeting
Best western Hotel President	4	78	95	90	95	105	centro città +sale meeting

Una volta individuati i principali concorrenti operanti sulla piazza scelta solitamente l'ufficio sviluppo necessita di alcuni dati riguardanti gli andamenti turistici, questi dati riguardano in primis i flussi turistici propri intesi come pernottamento e come arrivi e presenze, in questo caso è importante evidenziare la differenza di significato tra questi due parametri, gli arrivi indicano il numero di volte che i clienti si presentano presso le strutture ricettive; essi rappresentano, quindi, la frequenza della richiesta di alloggio presso le strutture ricettive; il numero di tali richieste può essere

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

maggiore del numero di persone recatesi in un dato territorio, visto che ciascuna persona può dar luogo a più richieste e, conseguentemente, a più arrivi in un dato arco temporale, le presenze invece indicano l'intensità del fenomeno e si misurano con la durata del soggiorno delle persone presso le strutture ricettive; da un primo punto di vista esse coincidono con il numero di notti trascorse dalla clientela presso gli esercizi, da un altro punto di vista esse corrispondono al numero di notti vendute dalle strutture ricettive⁶⁸.

Oltre ai flussi è necessario individuare quali siano i fattori che incidono sulla domanda, come la stagionalità che può dipendere da manifestazioni fieristiche, mostre o eventi in generale, in questa sede è importante provare a prevedere quali potrebbero essere gli scenari futuri dell'area di riferimento, attraverso la conoscenza di fattori come il numero di imprese operative nell'area, il reddito della popolazione, flussi turistici legati a aeroporti o stazioni ferroviarie, in questa fase è utile raccogliere informazioni anche da chi opera direttamente del settore.

In secondo luogo necessitano di informazioni più dettagliate riguardanti parametri puramente del settore che sono già stati citati e che di seguito verranno spiegati:

- RMC: il ricavo medio camera che si ottiene suddividendo il ricavo appartamento di un certo lasso di tempo (giorno, settimana, mese) suddiviso per il numero di camere occupate.
- RevPar: si differenzia rispetto al primo in quanto mette in relazione anche le camere invendute che rappresentano un mancato guadagno per l'albergo, la formula per l'individuazione di questo parametro è infatti il prodotto tra il ricavo medio camera e il numero di camere occupate diviso il numero di camere disponibili, è di fondamentale importanza in quanto permette di determinare il prezzo minimo di vendita delle camere sotto la soglia del quale l'albergo andrebbe in perdita, anche questo può essere calcolato su diversi lassi di tempo.

Il problema nasce dal fatto che questi dati sono sensibili, quindi difficilmente reperibili.

⁶⁸ www.istat.it

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

Attualmente l'unica piattaforma disponibile, ma non a tutti accessibile, è quella fornita di A.I.C.A.⁶⁹ che mensilmente mette a disposizione dei propri associati tabelle indicanti questi dati suddivisi per capoluogo di provincia, in questo modo è possibile venire a conoscenza degli andamenti delle strutture ricettive in queste località.

Esiste inoltre un vero e proprio mercato di questi dati dove, agenzie che effettuano ricerche ed indagini trasformano e organizzano i dati in modo tale da creare veri e propri "prospetti della città" che poi vendono alle aziende, in queste ricerche sono indicati tutti i parametri utili a individuare le politiche di prezzo dei concorrenti verso i principali segmenti.

Infine di fondamentale importanza è lo scambio di informazioni con colleghi interni ed esterni all'azienda.

Una volta acquisiti questi dati, i successivi studi riguardano le ipotesi di sviluppo commerciale della struttura, si tratta di un'analisi preliminare rispetto allo sviluppo del vero e proprio business plan.

Nella pratica, si ipotizzano i ricavi a regime dell'albergo attraverso un foglio di lavoro che analizza l'andamento del fatturato di un albergo in un arco temporale di tre anni permettendo di individuare quindi quali saranno i volumi con l'albergo a regime.

Di seguito verrà data spiegazione del funzionamento vero e proprio del foglio elettronico⁷⁰, evidenziando sia quali sono gli indici di riferimento che portano al GOP (Gross Operating Profit) cioè il margine operativo lordo di interessi, tasse, svalutazioni, ammortamenti e canoni di locazione, sia i calcoli che permettano di ricavare questi valori.

In generale i valori necessari per la creazione del budget preventivo dei ricavi sono i seguenti:

⁶⁹ Associazione Catene Alberghiere Italiana, vedi cap. 1

⁷⁰N.d.R.: Lo strumento analizzato può assumere diverse forme e far riferimento a diversi coefficienti, in base al tipo di operatore che lo utilizza, ma in ogni caso porta alla stima degli stessi valori (ad es. Presenze totali, Ricavi totali, GOP, ecc), ciò significa che può essere utilizzato indistintamente per la valutazione di progetti in franchising, Management, affitto.

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

- **N° di camere occupate in 1 anno**

Si ottiene moltiplicando il numero totale di camere disponibili per o totale giorni di apertura.

N° di camere disponibili * 365 (meno per albergo stagionale) e applicare la percentuale di occupazione stimata.

- **N° di camere occupate suddiviso per segmento**

Applicando una percentuale stimata per ogni segmento sul totale di camere occupate. Ogni albergo suddivide la propria clientela in più segmenti, che in questo caso, per semplificare, possono essere presentati come:

- Rack = camere vendute a tariffa piena
- Gruppi = camere vendute ai gruppi che di solito presentano degli sconti sui volumi
- Local corporate = aziende limitrofe che richiedono camere per i propri clienti, o che abbinano l'acquisto di spazi congressuali con l'acquisto di un certo numero di camere
- Leisure = camere vendute a soggetti individuali coloro che generalmente attuano un turismo proprio

Questi sono i segmenti che compongono la domanda, sia che si parli di alberghi o intere catene è molto importante sapere in che percentuale è suddivisa la domanda.

- **Presenze totali suddivise per segmento**

Moltiplicando il N° di camere occupate da ogni segmento per 'indice d'occupazione camera (dato ricavato internamente all'azienda).

- **Ricavo Medio Camera**

Dato stimato sia osservando dati interni all'azienda sia osservando i prezzi dei competitors.

- **Ricavi Appartamento**

Ricavi derivanti dalla vendita delle camere.

Si ottengono moltiplicando per ogni segmento il ricavo medio camera per il numero di camere occupate.

- **Ricavi F&B**

Ricavi propri del breakfast, del ristorante e minibar.

Stimando le presenze giornaliere e moltiplicandole per:

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

al breakfast per il prezzo di vendita della prima colazione;

al ristorante per il ricavo medio a coperto stimato (considerando però solo una percentuale delle presenze giornaliere).

- **Ricavi Mice**

Si può procedere moltiplicando le presenze per un coefficiente in euro o moltiplicando i metri quadri del centro congressi per un coefficiente di rendimento medio degli stessi.

- **Ricavi Vari**

Sono ricavi derivanti da utilizzo di servizi wellness (se non in gestione a terzi), frigobar, lavanderia, internet.

Si ottengono moltiplicando il totale delle presenze per il coefficiente d'utilizzo dei vari servizi, anche questo dato è ricavato internamente all'azienda.

- **Totale Generale**

Rappresentato dalla sommatoria totale dei ricavi appartamento + totale dei ricavi F&B + totale ricavi MICE + ricavi vari.

Una volta ottenuto il fatturato totale previsto possono essere individuati alcuni parametri di valutazione importanti:

- **Ricavo medio pax su totale ricavi:** ottenuto dividendo il fatturato totale per il numero di presenze totali
- **Ricavo medio camera su totale ricavi:** ottenuto dividendo il totale fatturato diviso per il totale camere occupate
- **RevPar:** ottenuto dividendo il tot ricavo appartamento per il numero totale di camere disponibili.

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

tab.6 : Ipotesi sviluppo commerciale ,Budget dei ricavi

	TOTALE ANNO			STAGIONE UNICA		
	gg.	365		365		
Camere disp.		91		91		
Tot. Dispon.		33.215		33.215		
Garage	0	-		-		
% OCC.		48,0%		48%		
Cam. Occ.		15.943		15.943		44
Camere Occupate						
Indiv.		3.189	20%	3.189	20%	9
Comm.		4.783	30%	4.783	30%	13
Gruppi		7.972	50%	7.972	50%	22
Totale		15.943	100%	15.943	100%	44
Presenze						
Indiv.		4.783	1,5	4.783	1,5	
Comm.		4.783	1,0	4.783	1,0	
Gruppi		14.349	1,8	14.349	1,8	
Totale		23.915	1,5	23.915	1,5	
Ricavo Medio Camera						
Indiv.		57		57		
Comm.		50		50		
Gruppi		35		35		
Totale RMC		44		44		
RM pax su Tot. Ricavi		48		48		
RMC su Tot. Ricavi		72		72		
REVPAR Appart.		21		21		
Ricavi Appartamento						
Indiv.		181.752		181.752		
Comm.		239.148		239.148		
Gruppi		279.006		279.006		
Totale App.		699.906	61%	699.906		
Ricavi F&B						
Bkf		119.574		119.574	5	Pp
Ristorante		239.148		239.148	10	Pp
Bar		47.830		47.830	2	Pp
Totale F&B		406.552	35%	406.552	17	Pp
Affitto Sale		19.132		19.132	2	
Totale M&C		19.132	2%	19.132		
Ricavi Vari						
Telefono+internet		4.783		4.783	0,2	Pp
Frigobar		7.174		7.174	0,3	Pp
Lavand.		4.783		4.783	0,2	Pp

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

Varie/Paytv		9.566		9.566	0,4	Pp
Totale Varie		26.306	2%	26.306	1,1	Pp
Totale Generale		1.151.896	100%	1.151.896		

Una volta individuato il fatturato totale, questo viene utilizzato per ricavare GoP o Mol (margine operativo lordo) come mostra la tabella 11, che rappresentano l'utile operativo derivante dalla gestione, questo dato generalmente può essere ricavato applicando una percentuale sul fatturato totale⁷¹ che può variare a seconda dei servizi offerti o delle dimensioni dell'albergo stesso, generalmente le voci di costo più importanti che già a questo livello di analisi devono essere prese in considerazione sono il personale, inteso come la sommatoria delle spese legate agli stipendi e ai fondi di T.F.R.⁷² e le utenze, per individuare i valori che queste voci di costo potrebbero avere si fa ricorso a dati interni all'azienda individuandoli nei Budget consuntivi di strutture con caratteristiche simili.

tab. 7: Metodo di individuazione del G.O.P.

TOTALE GENERALE	1.151.896	100%
G.O.P.	345.569	30%
	403.164	35%
	426.202	37%
	460.758	40%

È molto importante in questa fase individuare eventuali errori che potrebbero modificare il valore del fatturato totale e quindi del G.o.P, in quanto questo rappresenta un crocevia importante per l'intero processo, nel caso infatti che la proiezione non presenti i risultati attesi o necessari per creare margini l'offerta verrà rifiutata.

⁷¹ N.d.r.: Questo livello d'analisi permette di avere un flash immediato dell'utilità dell'operazione presa in analisi, la percentuale applicata rappresenta un margine medio di mercato. Generalmente un GOP competitivo si attesta intorno al 30% del fatturato. E' ovvio che tale pratica non risulta essere del tutto rappresentativa, è quindi sempre utile procedere anche all'analisi dei costi.

⁷² Trattamento fine rapporto.

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

L'ultima fase di calcoli utili per la valutazione di un'offerta è il calcolo delle fee, nel caso si tratti di un management infatti l'operator deve sapere quali sono i margini che permettano un gestione sostenibile, come già detto nel secondo capitolo le fee generalmente sono 3: license fee (mediamente 1% del fatturato), base fee (circa l'1,5% del fatturato) e incentive fee (individuata sul G.O.P. al netto delle due fee appena sopraccitate).

Possiamo suddividere in due gli scopi di queste analisi svolte dall'Affiliante:

- Nel caso di calcolo delle Fee in percentuale, stimare i propri guadagni
- Nel caso della struttura, individuare i volumi di vendita

4.5. Negoziazione e successiva implementazione dell'affiliazione

Individuati attraverso questi studi i margini necessari, il processo prosegue con alcune fasi che rappresentano l'affiliazione vera e propria, come già detto nel secondo capitolo il franchising e il management non sono disciplinati nella stessa maniera ma solitamente, dopo che le due parti si sono personalmente incontrate, l'affiliante invia un termsheet all'affiliato, questo documento, che rappresenta una sorta di contratto preliminare nel quale sono evidenziati i punti fondamentali e le linee guida su cui baserà poi il contratto definitivo, può essere definito come una dichiarazione di intenti delle parti, a differenza del contratto preliminare però non vincola le parti alla conclusione del contratto.

È in questa fase che possono sorgere alcune problematiche che vengono definite "criticità dell'affiliazione".

La prima, e più comune, è la richiesta di esclusiva, questa permette di tutelare l'affiliato nel caso in cui l'affiliante decida di effettuare aperture con lo stesso marchio in territori limitrofi, con questa clausola l'affiliato, generalmente, potrà rescindere il contratto senza dover sostenere nessun costo a titolo di indennizzo per il mancato business dell'affiliante.

Con questa richiesta l'affiliato vuole tutelare il proprio business da possibili "cannibalizzazioni" derivanti dall'apertura di un altro albergo da parte dell'affiliante stesso.

L'esclusiva può interessare un raggio con ampiezze differenti a seconda del territorio in cui si trova l'albergo, solitamente ha una durata non inferiore ai 5-6 anni.

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

È evidente che questo per l'ufficio sviluppo rappresenti un punto di incertezza in quanto difficilmente potrà prevedere i piani di sviluppo a lungo termine.

Solitamente l'esclusiva viene concessa, ma nel caso che in questo raggio si trovino città di forte interesse turistico solitamente l'affiliante cerca di concedere un'ampiezza maggiore puntando però ad escludere l'intera provincia della città interessata, non precludendosi così un'eventuale apertura di una nuova struttura in un punto strategico.

Essendo tutto ciò soggetto alle singole negoziazioni, risulta difficile andare ad individuare tutte le possibili soluzioni.

La seconda può riguardare la fornitura degli stampati o delle amenities (linea cortesia), come vedremo nei successivi paragrafi il contratto obbliga l'affiliato, successivamente alla data d'efficacia, ad utilizzare solo determinati prodotti all'interno dell'albergo e soprattutto a rifornirsi dai fornitori individuati dall'Affiliante.

L'affiliato potrebbe chiedere di posticipare la data d'efficacia del contratto per permettere lo smaltimento dei prodotti in magazzino o la possibilità di rifornirsi, a parità di qualità del prodotto, da altri fornitori.

Anche la durata del contratto, non essendo standard perché non disciplinata dal legislatore, può rappresentare un elemento di criticità, in questo ambito per un fattore di chiarezza e di coerenza con lo studio effettuato è importante sottolineare le due posizioni differenti su questo argomento, da una parte l'affiliante tende ad affidare il suo marchio ad un soggetto affidabile per più anni con la volontà di operare in quella location in maniera efficiente e quindi opta per una durata di almeno 10 anni, dall'altra parte spesso l'albergatore non essendo pienamente convinto della nuova formula tende a diminuire la durata complessiva del contratto.

Anche le condizioni economiche rientrano generalmente tra le criticità durante la fase di negoziazione, spesso i potenziali affiliati richiedono la modifica dei valori dei canoni d'affiliazione, questo a conferma della teoria sulla quale si fonda questo studio, e cioè la diffidenza che attualmente molti albergatori hanno verso queste nuove formule, non individuando in queste la soluzione migliore per il proprio business.

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

Le ultime due criticità possono essere inserite in un contesto più ampio, quello della differenza esistente tra l'affiliazione di una struttura esistente e l'affiliazione di una struttura in costruzione.

Nel secondo caso standard qualitativi come metratura minima delle camere, degli spazi comuni o i servizi offerti possono in qualche modo essere modificate mentre nel primo caso l'affiliante può correre il rischio di prendere nel proprio portafoglio strutture in location molto interessanti dal punto di vista strategico ma non idonee al proprio marchio dal punto di vista architettonico o degli arredi.

L'altra criticità riguarda i costi per sostenere il cambio d'immagine (ad esempio insegne, stampati, divise del personale).

Queste voci di costo, nel caso di struttura da realizzare, sarebbero necessariamente sostenute dall'albergatore per l'apertura dell'albergo, mentre nel caso di un albergo esistente, tali costi (che in alcuni casi potrebbero anche ammontare a centinaia di migliaia di euro) possono indurre l'albergatore a cambiare strategia.

Una volta che le negoziazioni volgono al termine, l'affiliante procede, come previsto dal legislatore, con l'invio tramite raccomandata di alcune informazioni all'affiliato. Le informazioni sono contenute in due allegati nei quali vengono trascritti tutti i dati relativi all'affiliante⁷³.

⁷³ Allegato ai sensi dell'art. 1, comma 1°, lett. c), d), e) e f), della L. n. 129/2004 contenente i dati relativi a:

- Attività oggetto dell'affiliazione (art. 1 comma 1° lett. c) della L. 129/2004)
- Affiliati al momento operanti nel sistema e punti vendita diretti dell'Affiliante (art. 1, comma 1° lett. d), della L. n. 129/2004)
- Indicazione della variazione del numero degli affiliati (art. 1, comma 1° lett. e), della L. n. 129/2004)
- Procedimenti promossi nei confronti dell'affiliante relativamente alla Catena UNA Hotels(art. 1, comma 1° lett. f), della L. n. 129/2004)

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

Per analizzare l'implementazione dell'affiliazione è importante osservare alcuni articoli del contratto⁷⁴ che definiscono gli obblighi da parte dei due soggetti e le rispettive scadenze.

L'articolo III° del contratto delinea i requisiti necessari per l'esecuzione dello stesso, subordinandolo alla soddisfazione di alcune condizioni prima della data d'efficacia (data in cui il contratto diviene attivo, produce quindi i suoi effetti) che di seguito sono elencate:

- L'affiliato deve essere una società regolarmente vigente e operante, non sottoposta a procedura di liquidazione⁷⁵ o a procedure concorsuali di qualsiasi natura.
- Il controllo di diritto dell'affiliato sia detenuto dai soggetti indicati.
- L'affiliato sia nella piena ed esclusiva titolarità dell'albergo.
- La gestione dell'albergo sia regolarmente in corso e l'albergo sia dotato delle strutture e dei servizi esistenti alla data di stipulazione del contratto, come descritti e garantiti nel contratto. Ovviamente devono essere presenti tutte le licenze e permessi necessari per l'esercizio da parte dell'affiliato dell'attività alberghiera.
- L'albergo non sia inserito in altri circuiti di affiliazione commerciale e risulti classificato in una categoria non inferiore a quella riconosciuta alla data di stipulazione del contratto
- L'affiliato abbia regolarmente pagato all'affiliante la quota d'ingresso.

Una volta raggiunti questi requisiti, necessari per la realizzazione del contratto, il processo prosegue con una serie di attività soggette a scadenza e trattate nell'articolo IV°, è importante che in questa fase i reparti aziendali lavorino in stretta collaborazione con l'affiliato:

⁷⁴ N.d.r.: Il contratto preso a modello per questo studio è quello utilizzato da UNA Hotel & Resorts, vi è quindi la possibilità che altri soggetti nazionali ed internazionali, operanti nel settore dell'ospitalità possano differenziare il contenuto di alcune parti del contratto che però generalmente presenta molti tratti uguali.

⁷⁵ "Il compiersi del procedimento di liquidazione implica il dissolversi di un patrimonio autonomo; ciò è possibile in quanto, con l'avverarsi di una causa di scioglimento, viene meno il vincolo di destinazione che in ogni tipo di società colpisce i beni sociali e ne impedisce la divisione tra i soci, ed è per questo motivo che si dà più spazio all'autonomia negoziale." Gianfranco Campobasso, Manuale di Diritto Commerciale Walzer Kluwer Italia Giuridica S.R.L. 2007 Milano Fiori.

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

- Servizi svolti dall'affiliato e finalizzati all'inserimento dell'albergo nella catena: da svolgersi generalmente 60 giorni prima della data d'efficacia fanno parte di queste attività la progettazione di insegne e di cartelli stradali (collaborando con l'ufficio tecnico), la realizzazione e fornitura delle targhe da apporre nell'albergo, la realizzazione della linea grafica degli stampati e del materiale pubblicitario e informativo (collaborando con l'ufficio immagine e comunicazione) , la realizzazioni dei modelli delle divise (collaborando con l'ufficio acquisti), e le attività di training organizzate.
- Servizi forniti dall'affiliante durante il periodo d'inserimento dell'albergo nel circuito del gruppo: appartengo a questa categoria i servizi legati all'inserimento nei sistemi di prenotazione del gruppo, ai sistemi di pubblicità dell'albergo durante il periodo del contratto.

Le altre attività previste nel contratto che completano in qualche modo l'affiliazione sono quelle legate al training del personale dell'albergo.

L'affiliante ha l'obbligo di organizzare e svolgere, prima della data d'efficacia, un programma di training denominato di "avviamento iniziale" rivolto ai managers dell'albergo e al personale impegnato per la gestione ordinaria.

Gli aspetti che generalmente sono trattati durante il training riguardano:

- Room division: dove saranno implementate tutte le procedure da seguire per il corretto rispetto degli standard qualitativi, per quel che concerne la gestione delle camere e degli spazi comuni.
- Revenue e booking: rispetto al quale verranno verificate le modalità d'utilizzo dei sistemi di prenotazione UNA e di reportistica.
- Sales & Promotion: rispetto al quale l'affiliante fornirà all'affiliato la propria consulenza su le politiche tariffarie e di sconto che saranno applicate, più in generale alla definizione di strategie commerciali e di marketing .

Prima della data d'efficacia quindi questi servizi devono essere stati reciprocamente effettuati tra le parti, una volta che tutte le condizioni necessarie per l'esecuzione del contratto sono state raggiunte, l'affiliazione si formalizza con la firma del contratto che come già detto produrrà i suoi effetti dopo la data d'efficacia.

4.6 Le fasi successive dell'affiliazione commerciale

In questo paragrafo vengono trattate quelle attività, svolte dall'affiliante durante l'intera durata del contratto, necessarie a controllare l'operato dell'affiliato e gli standard dei servizi offerti che possono essere definite come "post-affiliazione".

È importante sottolineare che sia nel caso del franchising che del management generalmente tra i 2 soggetti si instaura un vero e proprio rapporto di collaborazione e cooperazione volto al raggiungimento di ottime performance, le strutture affiliate entra a far parte di tutte quelle politiche e strategie proprie della catena.

A conferma ciò basti pensare che nel caso di UNA Hotels, le strutture affiliate vengono inserite nel programma di monitoraggio e di controllo del C.S.O⁷⁶, che ha come principale obiettivo quello di monitorare i commenti da parte della clientela, siano questi positivi e negativi, questo per individuare le esigenze della clientela ed offrire un servizio sempre migliore.

Non necessariamente tutte le attività di controllo devono essere svolte personalmente dall'affiliante, esistono alcune società specializzate che agiscono per conto dell'aziende.

Tra le azioni di controllo volte al miglioramento del servizio offerto, vi sono le attività di mystery guest, si tratta di "uno strumento per valutare i servizi ed i prodotti offerti da un'azienda dal punto di vista del cliente", generalmente viene effettuato da società esterne.

Ciò significa che del personale esperto si reca, in forma anonima, in alberghi, ristoranti, Spa, fingendosi un cliente per valutare la qualità dei servizi, le procedure, il comportamento dei dipendenti con "l'occhio del cliente".

Questo viene svolto semestralmente in tutte le strutture della C.A., successivamente viene inviato un report per ogni albergo indicante nel dettaglio i risultati dell'indagine.

Affiancate a questo vi sono poi le visite periodiche del personale dell'ufficio sviluppo, che spesso interviene offrendo opportunità e consulenza all'affiliato.

Un altro importante elemento di cooperazione volto al miglioramento delle performance del singolo albergo è l'inserimento delle strutture all'interno degli

⁷⁶ Customer Satisfaction Office: questo strumento nasce per il raggiungimento di un determinato obiettivo quello di massimizzare la soddisfazione della clientela.

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

accordi quadro che l'ufficio acquisti stipula con i fornitori, questo permette la realizzazione di economie di scala negli acquisti in quanto il singolo albergo si trova a godere di un potere contrattuale superiore, questa opportunità permette in alcuni casi all'albergatore di offrire un servizio migliore senza che questo appesantisca notevolmente il livello dei costi.

L'ultima azione, volta all'ottimizzazione delle performance, è rappresentata dai programmi di formazione del personale, in questo caso gli operatori degli alberghi affiliati vengono inseriti nei programmi di aggiornamento, organizzati semestralmente per gli alberghi di proprietà dalla C.A. nei quali sono trattati argomenti importanti come la presentazione di nuove strategie commerciali, di nuovi software operativi di nuovi accordi quadro etc etc.

Una parte di controllo molto importante che non interessa direttamente l'ufficio sviluppo ma che risulta di fondamentale importanza in quanto rappresenta uno standard è il controllo dei prezzi di vendita che viene effettuato dall'ufficio commerciale.

Attualmente la maggior parte delle vendite avviene tramite internet, esistono migliaia di siti internet dove è possibile acquistare servizi alberghieri.

Com'è già stato detto il franchising prevede da contratto l'introduzione dell'albergo all'interno dei canali di vendita dell'affiliato, inclusa la consulenza commerciale, il contratto prevede l'obbligo da parte dell'affiliato di presentare entro il terzo trimestre di ciascun anno le politiche di prezzo per l'anno successivo.

In generale l'affiliato non deve attenersi necessariamente alle condizioni suggerite dall'ufficio commerciale, le uniche restrizioni derivanti dall'affiliazione sono il rispetto del "Best Price Guaranteed", e il controllo dei prezzi di vendita rispetto ai GDS⁷⁷ o ai siti web cosiddetti "3 parti", tra cui i più comuni come Venere, Booking o Expedia.

Il Best Price Guardanteed⁷⁸ consiste nell'offrire la miglior tariffa prenotando direttamente dal sito della C.A., questa azione mira direttamente ad aumentare il traffico sul sito, incentivando così l'indicizzazione sui canali di ricerca.

⁷⁷ Global Distribution System

⁷⁸ Miglior prezzo garantito

Capitolo 4, Case Study: Il progetto franchising in UNA Hotels & Resorts.

L'altra restrizione consiste nel effettuare tariffe competitive rispetto ai canali distributivi sul web, questo comporta un controllo costante dei prezzi di vendita sul web dal momento in cui vendere a prezzi maggiori rispetto ai più comuni GDS non risulta conveniente per l'azienda.

Conclusioni

Nell'Ottobre scorso Assofranchising ha organizzato un tavolo di lavoro al quale hanno partecipato le principali catene alberghiere nazionali ed internazionali, l'obiettivo di questo incontro era quello di evidenziare le difficoltà e le opportunità che lo scenario italiano prospetta.⁷⁹

L'incontro ha evidenziato un forte limite allo sviluppo delle catene alberghiere soprattutto dal punto di vista di nuovi progetti, la mancanza di finanziamenti disponibili, difatti limita la capacità degli investitori a lanciare o seguire programmi di nuove aperture.⁸⁰

Inoltre la debolezza attuale dal punto di vista finanziario, sia di grandi gruppi, sia dei fondi di investimento, porta generalmente gli attori a scelte molto prudenti, mirate maggiormente alla ristrutturazione dell'industria alberghiera nazionale e internazionale.

Il bisogno di liquidità o l'obbligo di fare fronte a grosse scadenze di rimborso, generalmente induce i proprietari alberghieri in difficoltà a cercare acquirenti e partner.

Mentre nel resto del mondo lo sviluppo dell'economia in generale punta molto sulla logica di catena e sull'utilizzo di formule come il franchising e il management, garantendo, nei settori dove queste formule vengono utilizzate, valori di crescita costanti, in Italia queste formule non raggiungono livelli di sviluppo auspicati anche a causa di una disconoscenza delle sue potenzialità da parte degli attori.

Sul fronte del settore alberghiero difatti, la tendenza, in proporzione, è molto più ridotta, nonostante si manifesti una timida ma costante crescita dell'interesse degli operatori del settore verso il fenomeno delle catene alberghiere che ad oggi come già evidenziato, rappresentano solo il 4% delle camere totali nel nostro paese.

L'Italia è sicuramente terreno fertile, dove queste formule hanno le potenzialità di sviluppo degli altri paesi europei e del continente americano, ne è testimonianza l'interesse delle grandi catene internazionali (Hilton, Intercontinental, Accor) a

⁷⁹ L'autore di questo studio ha personalmente partecipato all'incontro, per cui la maggior parte delle informazioni scritte sono state riprese direttamente dai protagonisti invitati a partecipare ai lavori.

⁸⁰ Focus franchising alberghiero 2009 – www.Assofranchising.it

Conclusioni

sviluppare i loro brand nel territorio, anche se ad oggi molte di queste iniziative rimangono inespresse.

Le motivazioni sono da addebitare a diversi fattori che sono connessi sia alla contingente macroeconomica sia a variabili tipicamente geografiche, cioè legate a fattori che sentono molto l'influenza di specificità locali della realtà italiana.

Il quadro macroeconomico è sicuramente incerto e finché il commercio mondiale non riprenderà a operare a pieno ritmo il mercato alberghiero rimarrà condizionato.

Si può pensare che nei prossimi anni l'economia veda una ripresa grazie agli interventi previsti dai governi, l'Italia sotto il profilo dell'ospitalità e dell'offerta alberghiera è sicuramente soggetta ad una maggiore pressione a causa dell'eccessiva frammentazione.

Gli altri paesi europei hanno possibilità di una tenuta migliore grazie ad una presenza maggiore dei grandi gruppi alberghieri.

Da considerare che tra gli albergatori quelli che hanno potuto meglio affrontare la crisi contingente sono stati quelli che hanno aderito alle catene alberghiere e che quindi hanno potuto godere del supporto e dei qualificati servizi messi a disposizione del marchio cui appartengono.

In Italia i limiti più forti a formule come il management e il franchising sono rappresentati dalla cultura degli operatori stessi, che non sempre conoscono in fondo né la formula né le sue potenzialità.

Lo sviluppo di una catena alberghiera è sicuramente sfavorito, oltre che da vincoli di economici, legislativi, burocratici, archeologici, architettonici, anche di una fenomenologia legata all'uso di marchi da parte di numerosissime realtà di servizi legate direttamente o indirettamente al settore.

Queste rappresentati da associazioni, cooperative, consorzi, prevedono l'erogazione di svariati servizi all'albergatore, definibili come "affiliazioni leggere" che consolidano i propri marchi nel mercato con efficaci strategie di comunicazione.

Ciò che ne può scaturire nelle visuali di molti albergatori indipendenti è un accavallamento di immagine dei vari marchi che roteano nel settore (oltre a quelli propri della catene e dei gruppi alberghieri) che sicuramente contribuisce a creare confusione negli operatori i quali, al momento di un'eventuale scelta di appartenere

Conclusioni

ad una catena, possono trovare difficoltà a capire quali marchi rappresentino e offrano forme di franchising, management o altri tipi di aggregazione.

Aderire ad una catena in franchising o in management con un marchio rinomato significa assicurare degli standard di qualità elevati e rigorosamente controllati dagli stessi marchi, questo è uno degli aspetti cruciali che contraddistingue le grandi reti alberghiere da altre numerose tipologie di affiliazione legate al marchio che invece avendo come “core business” altre aspettative, non lo ritengono come fattore primario.⁸¹

Questo è il motivo per cui generalmente gli operatori indipendenti, si avvicinano spesso a forme “leggere” non molto vincolanti, almeno in termini di costi e di tempi, e che spesso rimangono delusi dalle aspettative.

Il rischio è proprio quello che tali operatori perdano totalmente la fiducia nel network rinunciando così a strategie di questo tipo e al contempo contribuiscano ad alimentare una paura ingiustificata verso gli altri albergatori indipendenti.

È stato possibile individuare alcuni elementi che sfavoriscono lo sviluppo di forme di aggregazione nel sistema ricettivo italiano:

- Perdita di identità, nello specifico del nome dell'azienda: questo perché molte attività ricettive oggi sono state tramandate nel tempo all'interno dello stesso nucleo familiare, per cui l'albergatore spesso si identifica nel nome della propria struttura.
- Perdita di potere decisionale: soprattutto dal punto di vista commerciale e operativo.
- Investimenti: non è raro che venga richiesto, durante la fase di negoziazione, i tempi per il ritorno dell'investimento effettuato. In questo caso specifico è importante sottolineare come l'eventuale affiliazione o azione di management non sia assolutamente garanzia di successo o di incremento dei profitti.

Molto interessante ed in controtendenza risulta invece il fatto che l'associazione di categoria più rappresentativa del settore per gli albergatori indipendenti, Federalberghi, abbia ufficializzato la nascita della Unihotel Franchising con lo scopo

⁸¹ www. – “Il franchising: un'occasione per emergere” Francesca Quartarone GMC Servizi SRL, giovedì 29 ottobre 2009.

Conclusioni

di agevolare il rapporto tra gli albergatori italiani e le catene, l'auspicio è quello che nei prossimi anni si assista ad un incremento del numero di strutture che affidano ai diversi marchi di network nazionali ed internazionali la gestione delle proprie strutture.

Alla luce dei numerosi elementi analizzati in questo studio, come la composizione del sistema ricettivo italiano, le formule di sviluppo alberghiero, i piani strategici delle principali C.A. internazionali e nazionali, è plausibile ipotizzare, in un scenario di medio lungo termine (circa 5-10 anni) un'evoluzione del sistema ricettivo italiano. Il primo elemento che probabilmente presenterà forti cambiamenti sarà l'aumento della percentuale di aggregazione al "sistema catene alberghiere" da parte di alberghi single unit, questo in linea con il trend di crescita e di diffusione che queste nuove formule stanno avendo negli ultimi anni.

Riconducibile a questo si assisterà ad un altro fenomeno che già negli ultimi anni segue un trend di crescita continua, la diminuzione di strutture appartenenti alla fascia bassa dell'offerta 1-2 stelle, a favore di un aumento dei Bed & Breakfast oppure residence.

Secondo il "Lo studio Ambrosetti 2007"⁸² difatti, il problema che maggiormente affligge la ricettività italiana, non è direttamente collegabile alla piccola dimensione delle strutture ricettive, quanto ad una diffusa obsolescenza delle stesse connesse ad un totale l'isolamento strategico ed organizzativo in cui queste imprese operano, tutti elementi facilmente rinvenibili nelle strutture qui considerate.

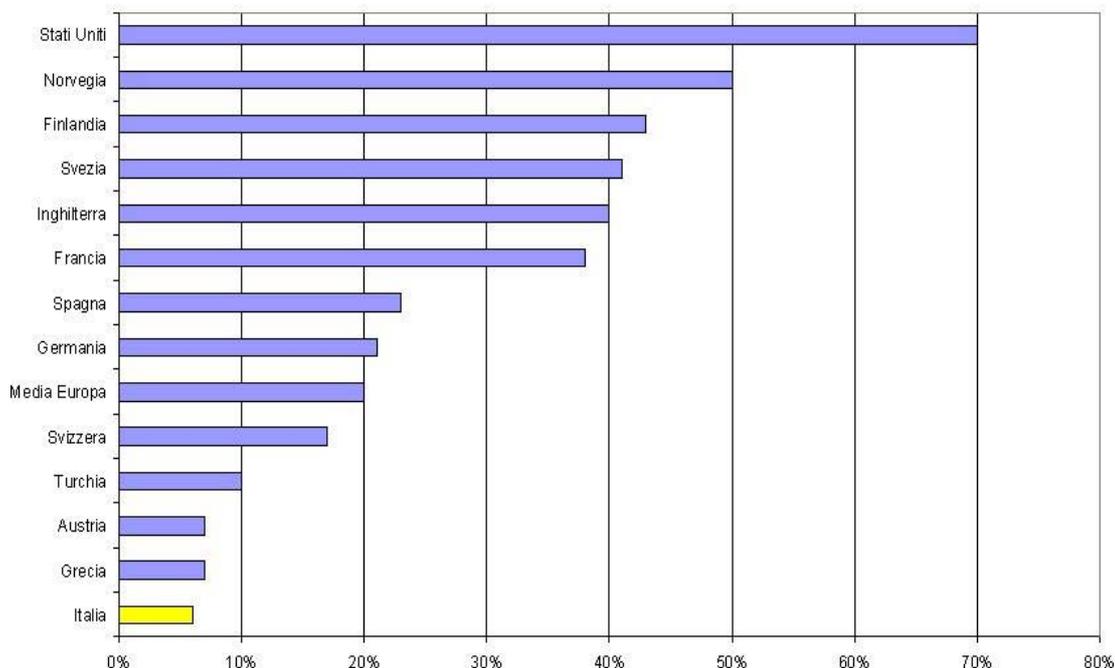
In questo senso gli standard imposti dalle catene alberghiere, e le politiche commerciali ad ampio raggio proposte, possono fungere da obiettivo per programmi di ristrutturazione e strategie di crescita che renderebbero sicuramente più competitivo il settore.

Sicuramente sarà difficile per l'Italia raggiungere i livelli di penetrazione e di organizzazione presenti negli USA o in altri paesi Europei come mostra il seguente diagramma:

⁸² Ambrosetti: "Sistema Turismo Italia, proposte per essere vincenti", The European House, Milano, 2007

Conclusioni

fig. 10 Penetrazione delle C.A. nei differenti sistemi ricettivi mondiali



Fonte: Studio Ambrosetti 2007

Tuttavia i dati forniti da Assofranchising a Ottobre 2009, dimostrano che ad oggi gli operatori turistici (intesi come C.A.) che utilizzano la formula del Franchising, affiancandola alle altre⁸³, in Italia sono all'incirca 14 (di cui solo 4 italiani) qui di seguito elencati:

tab. 8: Franchisor con strutture in Italia, fonte Assofranchising 2008

Nome	Paese	N°. Strutture in franchising – worldwide
IHG	USA	55
Starwood Hotels	USA	22
Choice Hotel	USA	19
Accor Hospitality	FRA	14
Marriot	USA	7
Hilton	USA	7
Wyndha – Ramada	USA	5
Sol Melià	SPA	1

⁸³ Si veda Capitolo 2: “Analisi delle formule sviluppo nel settore alberghiero”

Conclusioni

Golden Tulip	FRA	0
Società du Louvre	FRA	0
UNA hotels & Resorts	ITA	10
SHR Hotel & Resorts	ITA	7
Classhotel	ITA	1
ORA hotels	ITA	5

Individuando una media di 3-4 affiliazioni annue per ciascun operatore tra circa un quinquennio saranno affiliate circa 310 strutture⁸⁴, che sommate alle normali operazioni di acquisizione di strutture, ed a eventuali contratti di management con imprenditori immobiliari è possibile auspicare un incremento del 5 - 6 % del numero delle strutture affiliate.

In conclusione, interpretando la re- istituzione del ministero del Turismo come primo passo verso una maggior centralizzazione e coordinamento del settore turistico, dal quale molti operatori si attendono nuove strategie comuni, soprattutto sul piano della promozione coordinata, o delle politiche di ri-classificazione delle strutture, lo studio individua come possibile soluzione, proveniente direttamente dagli attori principali quella di aumentare il peso e quindi l'importanza delle Catene Alberghiere all'interno del sistema turistico italiano.

⁸⁴ N.d.R.; si tratta di un'ipotesi ricavata osservando i dati esposti dal Assofranchising , riguardanti il comparto alberghiero.

Bibliografia.

Bibliografia:

Becheri E., (a cura di) “XVI° Rapporto sul Turismo Nazionale Italiano, Pensare Turisticamente”, Commissionato da Osservatorio Parlamentare per il Turismo, Ricerche ed indagini effettuate da Mercury S.r.L, FrancoAngeli, Milano 2009.

Casarin F., “Il marketing dei prodotti turistici”, Giappichelli, Torino 1996

CST, “Il Franchising nel settore alberghiero e nella ristorazione”, Francoangeli, Milano 1996

D.D. Seltz, “Manuale di Franchising” , Angeli ,Milano, 2005

Fabri G., Minestrone L., “Valore e valori della marca”, ed. FrancoAngeli , Milano, 2004 cap. 4.3

Gianfranco Campobasso, “Manuale di Diritto Commerciale”, Walzer Kluwer Italia Giuridica S.R.L. 2007 Milano Fiori

Grandori A., “Organizzazione e ambiente dell’impresa alberghiera”, Giuffrè editore 1983 pag. 78

Grant R.M., “L’analisi strategica nella gestione aziendale”, il Mulino, Bologna, 1994.

Hotels Magazine, luglio 2006

Invernizzi G., “Casi e materiali di strategia d’impresa”, Milano, 1990

Lorenzoni G., “ Accordi, rete e vantaggio competitivo”, Etas Libri, Milano 1992

Lorenzoni G., “L’architettura di sviluppo delle imprese minori”, il Mulino, 1990.

Lorenzoni G., “La strategia competitiva dei gruppi industriali minori”, Working Paper, C.N.R. progetto finalizzato economia, dicembre 1997

McGraw-Hill, “Marketing del Turismo”, Publishing Group Italia 2003

Normann R., “La gestione strategica dei servizi”, Etas Libri, Milano, 1985

Bibliografia.

Pilotti L., “Il Neocontrattualismo e teoria dell’impresa”, Franco Angeli, Milano, 1995

Pilotti L., Pozzana R., (a cura), “I contratti di franchising. Organizzazione e controllo di rete”, Egea, Milano, 1990

Porter M., “Il vantaggio Competitivo”, Einaudi, Torino 2000

Porter M., “La strategia Competitiva”, Clueb, Bologna, 1992

Ratti F., La sfida delle competenze, in “sviluppo & organizzazione”, 1990

Soda G., Sommaruga M., Furnari S., “Il processo di Formazione delle alleanze: razionalità”

Vaccà S., “L’economia della relazioni tra imprese: dall’espansione dimensionale allo sviluppo di reti esterne”, in A. Gambarella (a cura) , L’impresa e la struttura di impresa, Giappichelli, Torino 1993.

Varra L., “Elementi di progettazione, processi e modelli organizzativi nelle imprese turistiche” Francoangeli,, Milano, 2006

Altre Fonti:

Ambrosetti: “Sistema Turismo Ttalia, proposte per essere vincenti”, The European House, Milano , 2007

Assogestioni / IPD - Rapporto Semestrale Fondi Immobiliari Italiani Dic. 2008

Bpn Baripas “ gestioni alberghiere e investimenti immobiliari” – presentazione EIRE 2009

Federalberghi: “Osservatorio turismo nazionale 2007” indagine presente su www.federalberghi.it

Federalberghi: “sistema turistico italiano” indagine presente su www.federalberghi.it

Bibliografia.

Focus Franchising alberghiero 2009 – www.Assofranchising.it

WTO, seminar proceedings, The future of small and medium size enterprises in european tourism, Budapest 2001

www.Accorhotels.it

www.aica-italia.it

www.abitarelastoria.it

www.assofranchising.it

www.akus.hotelmanagement.it

www.fimit.it – glossario finanziario

www.nh-Hotel.com

www.unahotels.it

www.unawayhotels.it

www.Topfranchising.it – “Il franchising: un'occasione per emergere”
Francesca Quartarone GMC Servizi SRL, giovedì 29 ottobre 2009.