

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA
FACOLTÀ DI ECONOMIA



CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
STRATEGIA MANAGEMENT & CONTROLLO

TESI DI LAUREA

***I raggruppamenti strategici. Un'applicazione
nel settore turistico-alberghiero.***

Relatore:

Chiar.mo Prof. Silvio Bianchi Martini

Contro Relatore:

Chiar.mo Prof.

Candidato:

Alessio Giuseppe Granata

Anno Accademico 2012/2013

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1. I raggruppamenti strategici nell'analisi di settore: cenni	6
1.1. L'importanza del settore per il riposizionamento strategico nell'azienda.....	6
1.2. Le forze che influenzano il settore.....	23
1.3. Le dinamiche settoriali congiunturali e permanenti (strutturali, di ricomposizione, di mutamento delle regole del gioco)	27
1.4. I raggruppamenti strategici	35
Capitolo 2. Il settore turistico-alberghiero	40
2.1. Il settore turistico: cenni	40
2.2. La domanda turistica.....	49
2.3. L'offerta alberghiera italiana	61
2.3.1. La dimensione e le caratteristiche qualitative	66
2.3.2. L'occupazione del settore alberghiero.....	74
2.3.3. Le differenze fra catene alberghiere e albergo	77
2.4. Le dinamiche strutturali del settore turistico	84
Capitolo 3. I raggruppamenti strategici nel settore alberghiero.....	95
3.1. Le principali catene alberghiere italiane	95
3.1.1. Profilo delle catene alberghiere.....	96
3.2. I principali risultati economico-finanziari	107
3.3. Le mappe strategiche	114
3.3.1. Alcune considerazioni di sintesi	116
3.3.2. Le leve principali che influenzano la redditività delle catene alberghiere.....	117
Conclusioni	127
BIBLIOGRAFIA	129
SITOGRAFIA.....	131

Introduzione

Il settore turistico-alberghiero incide fortemente nell'economia dei paesi e come vedremo in seguito anche se questo settore ha risentito della crisi economica mondiale del 2008 rimane una forte componente del P.I.L dei paesi.

In questo lavoro analizzeremo le scelte strategiche di alcune catene alberghiere che vengono utilizzate con l'obiettivo di sostenere un vantaggio competitivo e offrire caratteristiche distintive in confronto ai propri concorrenti.

Il primo capitolo partirà con una parte che ha come obiettivo descrivere brevemente il concetto di settore, la sua importanza nel posizionamento strategico, illustrando anche il modello delle 5 forze di Porter, per poi concludersi spiegando teoricamente due modelli: il modello delle dinamiche permanenti e congiunturali applicate nel secondo capitolo; e il modello dei raggruppamenti strategici applicato nel terzo capitolo.

Il secondo capitolo si concentrerà maggiormente sul settore turistico-alberghiero analizzando la rilevanza economica-turistica in Italia caratterizzata da una flessione a causa della crisi mondiale del 2008; per poi descrivere la domanda turistica concentrandosi su un quadro internazionale e sul posizionamento italiano. Vedremo poi un approfondimento sull'offerta l'alberghiera italiana specificando il suo posizionamento internazionale, la sua dimensione e le sue caratteristiche qualitative e l'occupazione del seguente settore. Un paragrafo sarà rivolto invece alle differenze tra un singolo albergo e una catena alberghiera specificando i vantaggi e gli svantaggi a secondo del tipo d'impresa; mentre infine applicheremo il modello delle dinamiche congiunturali, descritto nel primo capitolo in modo teorico, al settore turistico-alberghiero valutando quali possono essere le dinamiche congiunturali o permanenti che influenzano il settore.

Nell'ultimo capitolo vedremo un'applicazione del modello dei raggruppamenti strategici; sono state analizzate 8 principali catene alberghiere che operano in Italia e dopo una breve descrizione delle loro caratteristiche principali, sono stati

confrontati i vari indici di bilancio più significativi. All'interno del capitolo troveremo anche una raffigurazione grafica comprendenti 2 mappe strategiche che mettono a confronto tutte le 8 catene alberghiere esaminate e infine studieremo le principali leve che influenzano la redditività delle varie imprese.

Capitolo 1. I raggruppamenti strategici nell'analisi di settore: cenni

1.1. L'importanza del settore per il riposizionamento strategico nell'azienda

L'obiettivo dell'analisi settoriale è quello di studiare il settore come porzione del sistema economico. È molto difficile strutturare una definizione di settore univoca perché, come sostenuto da Luca Barbarito¹: “non esiste tra gli economisti una definizione di settore industriale che consenta, a priori ed in modo oggettivo, di specificare quali e quanti settori esistano all'interno del sistema economico ed a quale settore un'impresa debba appartenere” ed “una definizione estremamente rigorosa dei confini di un settore industriale non esiste e non sarebbe realisticamente possibile. Ogni settore è un'entità soggettiva e non oggettiva”.

La letteratura economica tradizionale² definisce il settore come un insieme di imprese che offrono prodotti e servizi caratterizzati da una elevata elasticità incrociata della domanda³. E' evidente che questa definizione non può condurci all'identificazione di confini settoriali rigidi e precisi perché si basa, in ultima analisi, sull'ottica del consumatore finale. In tale impostazione, infatti, se due o più prodotti svolgono, agli occhi del consumatore, la stessa funzione, essi appartengono ad uno stesso settore o, più esattamente, le imprese che li producono si troveranno ad interagire in maniera diretta sullo stesso spazio

¹ L'analisi di settore, Metodologia e applicazioni, Luca Barbarito

² Per letteratura economia tradizionale si fa riferimento alla teoria economia neoclassica (approccio generale alla disciplina economica basato sulla determinazione di prezzi, produzione e reddito attraverso il modello di domanda e offerta). Teorie di A. Marshall, E.H. Chamberlin, N.Kaldor.

³ L'elasticità incrociata misura la variazione percentuale della domanda (quantità venduta Q) di un prodotto y rispetto alla variazione percentuale del prezzo di un prodotto x :

$$e_{p_{xy}} = \frac{\Delta Q_y / Q_y}{\Delta p_x / p_x}$$

competitivo. Si tratta dell' approccio cosiddetto "oggettivo" dell'Economia Industriale.

Questo tipo di approccio si rivela però molto spesso carente e/o troppo rigido. Tali limiti vengono evidenziati soprattutto quando si tratta di applicare concretamente il criterio dell'elasticità incrociata alla realtà del mondo moderno.

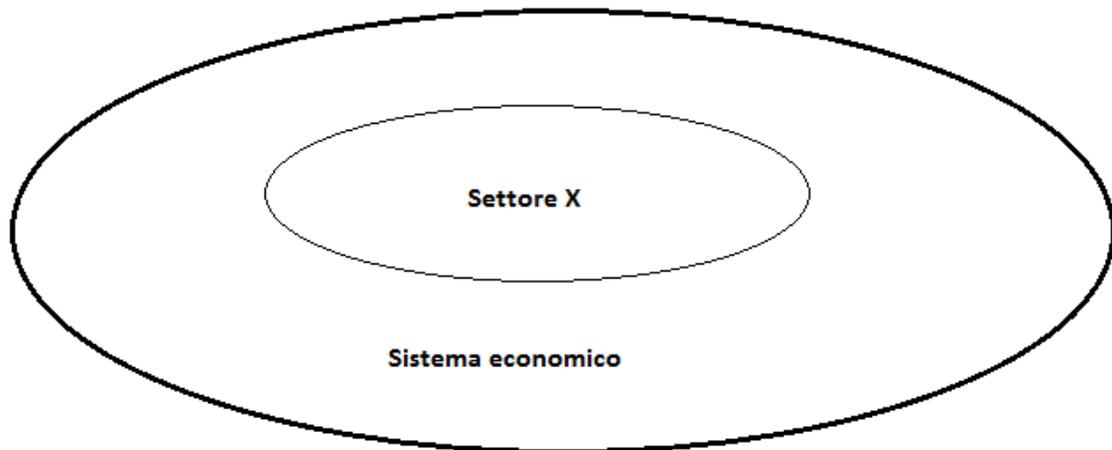
Inoltre questo approccio porta con sé il pericolo di una visione troppo miope della competizione. Oggi, in molti casi, sia i fattori di omogeneità dell'offerta che quelli della domanda sono soggetti a mutamenti molto rapidi e questo comporta un'estrema rischiosità di un approccio che individui i concorrenti in maniera rigida e guardando esclusivamente alla realtà attuale.

Queste evidenze hanno indotto gli studiosi a sviluppare criteri meno rigidi e più efficaci, che hanno portato all'elaborazione di un concetto di settore basato su criteri soggettivi.

L'affermazione che il settore sia qualcosa di soggettivo e non di oggettivo può destare qualche preoccupazione se si ricorda che siamo alla ricerca di una definizione del concetto di settore che possa consentirci confronti tra settori diversi. Ma ciò che è soggettivo è soltanto il criterio con cui selezionare alcune imprese simili in un sistema economico, ossia imprese che producano beni simili e siano tra di loro interdipendenti. Possiamo allora definire un settore industriale nel seguente modo: "un settore industriale è una porzione del sistema economico, nella quale sono aggregate imprese simili che producono beni simili e sono tra loro interdipendenti"⁴.

⁴ Definizione tratta da "L'analisi di settore. Metodologia e applicaizoni. Luca Barbarito. Franco Angeli, Milano, 2000.

Figura 1 Il settore ed il sistema economico



Fonte: L'analisi di settore, Luca Barbarito

La parte soggettiva in questa definizione è il concetto di similitudine tra imprese e similitudine tra prodotti. Il problema della definizione di settore sta soprattutto nel fatto che spesso le imprese che vendono prodotti simili utilizzano tecnologie produttive che non sono identiche, oppure imprese che utilizzano la stessa tecnologia di produzione non producono prodotti simili, ma prodotti eterogenei. Le differenze nelle tecnologie di produzione e la differenziazione tra prodotti sono allora le cause della difficoltà di una precisa definizione di settore.

In particolare, nella definizione precedente di settore emergono tre elementi rilevanti:

- 1) La similitudine tra imprese
- 2) La similitudine tra prodotti
- 3) L'interdipendenza tra produttori

Per similitudine tra imprese si intende una similitudine dei processi produttivi. Due imprese sono simili quando hanno un simile processo produttivo, anche se gli output prodotti sono per i consumatori completamente diversi. In questo caso i prodotti di settore sono sostituibili dal lato dell'offerta, ossia per i produttori e non per i consumatori.

Il concetto di similitudine tra prodotti è decisamente più chiaro: per prodotti simili s'intendono prodotti che soddisfano uno stesso bisogno del consumatore. In questo caso la sostituibilità tra prodotti per un consumatore identifica una sostituibilità dal lato della domanda.

Il requisito dell'interdipendenza tra gli agenti implica che nel settore che intendiamo aggregare vi debba essere rivalità o reciproca capacità di sottrazione della domanda da parte degli agenti. Con il concetto di interdipendenza si intende che le azione dell'uno possano influenzare i risultati dell'altro. La delimitazione geografica di un settore serve a definire il livello di interdipendenza richiesto. In uno stesso settore merceologico tanto più ampi sono i confini geografici tanto è minore il grado di interdipendenza tra gli agenti. La delimitazione geografica può essere un criterio per identificare l'interdipendenza, ma spesso non può essere l'unico, infatti anche beni fortemente complementari fra loro, identificano imprese fortemente interdipendenti.

La definizione fornita precedentemente contenente queste tre caratteristiche rimane comunque generale in quanto non specifica:

- 1) Il peso di ognuna delle tre caratteristiche all'interno della definizione
- 2) La misura del grado di ognuna delle tre caratteristiche per definire se due processi produttivi sono simili, se due prodotti sono simili e se due imprese sono interdipendenti.

Una volta delineati i concetti e le peculiarità che caratterizzano le differenti accezioni di settore, è possibile individuare le variabili ed i modelli elaborati dalla dottrina al fine di rappresentare in maniera organica la relazione tra il settore di appartenenza ed il posizionamento strategico di un'azienda, definito come la condizione in cui l'impresa si trova rispetto ai propri concorrenti in un dato momento, valutando anche l'impatto delle variabili e dei mutamenti che possono alterare, nel tempo, tale posizione.

A tal fine saranno preliminarmente trattate le principali strutture di settore, inteso in questo caso in senso più generale come forma di mercato nel quale l'impresa

si trova ad operare – **1) la teoria del monopolio e della concorrenza perfetta** – e sarà quindi esposto uno dei principali modelli sviluppati in dottrina per la individuazione della posizione competitiva di un'impresa – **2) il modello 5 forze di Porter**. Infine, saranno approfonditi alcuni dei principali tipi di strategia adottati dalle imprese al fine di ottenere e mantenere un vantaggio competitivo nel proprio settore di appartenenza – **3) la qualità del posizionamento dell'azienda nel settore**.

1) La teoria del monopolio e della concorrenza perfetta

La premessa che sta alla base dell'analisi di settore è che il livello di redditività non è né casuale né derivante da caratteristiche specifiche del settore, ma è determinato dall'influenza della struttura del settore. L'economia industriale, come detto, afferma che la struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina la redditività. I punti di riferimento sono la teoria del monopolio e la teoria della concorrenza perfetta, che rappresentano i due estremi di strutture di settore. Nella realtà possiamo dire che i settori si collocano all'interno di questi due estremi; ad esempio, per spiegare il monopolio possiamo fare riferimento a un'unica impresa protetta da barriere all'entrata, la quale incamera l'intero ammontare del valore creato. Per spiegare l'altra estremità facciamo riferimento a molte imprese fornitrici di un prodotto identico in un settore dove però non vi sono restrizioni all'entrata o all'uscita, settore dove si viene a creare così una situazione di concorrenza perfetta in cui il tasso di redditività si colloca a un livello appena superiore al costo del capitale. L'esame delle principali caratteristiche strutturali di ogni settore e delle loro interazioni consente di prevedere i comportamenti probabili e i conseguenti livelli di redditività.

Figura 2 Teoria del monopolio e concorrenza perfetta

	CONCORRENZA PERFETTA	OLIGOPOLIO	DUOPOLIO	MONOPOLIO
CONCENTRAZIONE	Molte imprese	Alcune imprese	Due imprese	Una impresa
BARRIERE ALL'ENTRATA E ALL'USCITA	Nessuna barriera	Barriere significative		Barriere forti
DIFFERENZIAMENTO DI PRODOTTO	Prodotto omogeneo	Potenziale per la differenziazione del prodotto		
INFORMAZIONE	Perfetta	Imperfetta	Imperfetta	Imperfetta

Fonte: Elaborazione dell'autore

Questa tabella permette di individuare alcuni punti chiave nello spettro delle strutture di settore. L'esame di queste caratteristiche e delle loro interazioni permette di prevedere i comportamenti competitivi probabili e i conseguenti livelli di redditività. Come si può notare infatti vengono individuate nello schema sovrastante quattro variabili strutturali che influenzano la concorrenza e la redditività di un settore.

2) Il modello delle 5 forze di Porter

Il modello delle cinque forze competitive (anche detto analisi della concorrenza allargata) sviluppato da Michael Porter intorno agli anni 80' all'interno della Harvard Business School, è uno strumento utilizzabile dalle aziende per valutare la propria posizione competitiva; tale modello, pur inserendosi nella stessa tradizione di pensiero del paradigma SCP (structure-conduct-performance), ne costituisce un'evoluzione: la strategia può proporsi di modificare la struttura del settore e influenzare le forze competitive; le imprese possono sfruttare discontinuità competitive del settore; la performance aziendale non è determinata solo dalle caratteristiche del settore, ma dalle scelte strategiche.

L'obiettivo del modello delle cinque forze di Porter è quello di individuare ed analizzare le forze che riducono la redditività a lungo termine dell'impresa, in

modo da poterle contrastare. Secondo tale modello, esistono 5 forze (da qui il nome) che, a seconda della loro disposizione e interazione, determinano la struttura del settore influenzandone la redditività, redditività misurata dal livello della redditività operativa (reddito operativo / investimenti Netti) ottenuto, in media e per dati intervalli temporali, dalle imprese che vi operano. Quanto più forti sono tali forze, minore è la capacità delle imprese esistenti nel settore di alzare i prezzi e di aumentare la redditività; laddove invece tutte le cinque forze presentano una configurazione favorevole o quando nessuna di esse è in grado di esercitare una pressione significativa, le imprese si collocheranno in un settore caratterizzato da una redditività strutturale elevata.

In primo luogo, le cinque forze competitive possono influenzare – ognuna secondo modalità e con intensità differenti – alcune delle quantità economiche delle imprese del settore, quali ad esempio, il livello dei prezzi-ricavo/prezzi-costo, l'ammontare dei costi fissi, l'importo degli investimenti e così via. Tali dinamiche accrescono o riducono ciò che potremmo chiamare lo spazio economico di riferimento; quanto è maggiore la pressione esercitata sulle imprese dagli attori che sono parte del sistema competitivo e quanto più intensa risulta essere la rivalità al suo interno, tanto più le imprese si troveranno a operare in un contesto caratterizzato da uno “spazio economico meno ampio”.

In secondo luogo, o meglio, ancor prima, la configurazione assunta dalle cinque forze concorre alla determinazione dell'estensione orizzontale e verticale dell'ambito occupato dal settore, ossia di ciò che potremmo chiamare il suo spazio operativo.

La dimensione orizzontale fa riferimento al volume della domanda complessivamente soddisfatta dalle aziende del settore e si riflette, contribuendo in più modi a determinare la redditività del settore, nei volumi di attività realizzati dalle imprese operanti nel dato settore, nel livello dei risultati operativi, nell'ammontare del capitale investito necessario.

La dimensione verticale fa riferimento al numero di fasi mediamente svolte dalle imprese operanti nel settore contribuendo alla determinazione del margine conseguito dalle imprese e all'ammontare degli investimenti in capitale.

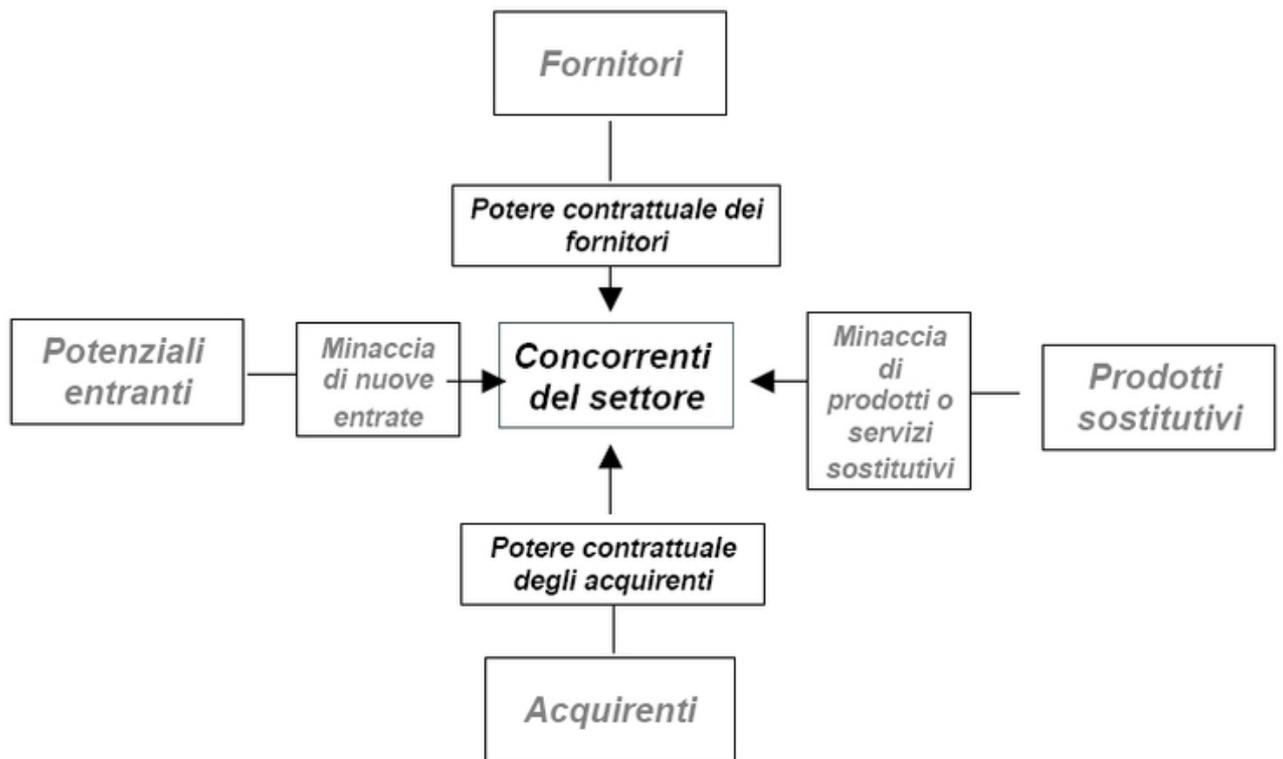
La configurazione delle cinque forze assume rilevanza nel consentire che lo spazio operativo di un settore si estenda verso attività e aree capaci di garantire margini più elevati e caratterizzate da un limitato bisogno di capitali. Solo quando la disposizione delle cinque forze risulta favorevole le imprese potranno occupare le aree più redditizie e difenderle dagli altri attori.

Tali cinque forze sono:

- . **Concorrenti diretti:** soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato.
- . **Fornitori:** sono coloro ai quali l'impresa si rivolge per acquistare le materie prime, le materie accessorie e i semilavorati necessari per il processo produttivo.
- . **Clienti:** sono i destinatari dell'output prodotto dall'impresa.
- . **Potenziali entranti:** soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda.
- . **Produttori di beni sostitutivi:** sono quei soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

Graficamente il modello può essere espresso nel modo seguente:

Figura 3 Schema delle 5 forze competitive di Porter



Fonte: Elaborazione personale

La concorrenza dei prodotti sostitutivi:

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto dipende, in parte, dalla presenza sul mercato di prodotti sostitutivi. L'assenza di sostituti comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori, come per esempio per quanto riguarda le sigarette o la benzina. Al contrario l'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno spostamento delle preferenze dei consumatori, magari in risposta ad un incremento dei prezzi. E' importante tenere presente, la propensione del consumatore a sostituire il prodotto e il rapporto tra prezzo e qualità dei prodotti sostitutivi. Più è favorevole tale rapporto, maggiore è la minaccia rappresentata dalla presenza di prodotti sostitutivi.

La minaccia dei nuovi entranti:

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del capitale, esso esercita un effetto di attrazione su imprese esterne al settore e, a meno che non esistano barriere all'entrata, il tasso di profitto scenderà verso il suo livello competitivo.

La minaccia rappresentata da potenziali concorrenti dipende soprattutto dalla presenza o meno di barriere all'entrata, quali:

- . Economie di scala
- . Vantaggi assoluti di costo
- . Fabbisogno di capitale
- . Differenziazione del prodotto
- . Accesso ai canali di distribuzione
- . Barriere istituzionali e legali
- . Reazione da parte delle imprese esistenti

I nuovi concorrenti sono attratti soprattutto quando i margini di profitto sono elevati e le barriere sono basse. Talvolta però la minaccia di nuove entrate, piuttosto che l'effettivo ingresso di nuove imprese, può essere sufficiente per garantire che le imprese consolidate fissino i propri prezzi a un livello competitivo. Come anticipato, un settore nel quale non esistono barriere all'entrata o all'uscita è detto contendibile. Il livello di contendibilità dipende dall'assenza di costi fissi non recuperabili, tali costi sono presenti nei casi in cui l'ingresso richiede un investimento specifico in impianti di cui il valore non può essere recuperato nel momento dell'uscita. Tuttavia nella maggior parte dei settori le nuove imprese non possono entrare in condizioni equivalenti a quelle delle imprese consolidate. La dimensione del vantaggio delle imprese affermate sulle nuove determina l'entità delle barriere all'entrata, che fondamentalemente determinano fino a che punto un settore può beneficiare dei profitti al di sopra del livello competitivo.

La rivalità tra le imprese affermate:

Introduciamo questo argomento dando la definizione di concorrenza, che è quella condizione nella quale più imprese competono sul medesimo mercato, inteso come il luogo d'incontro ipotetico tra domande ed offerta, producendo i medesimi beni o servizi (offerta) che soddisfano una pluralità di acquirenti (domanda). Nella maggior parte dei settori, la situazione competitiva e il livello generale di redditività sono influenzati principalmente dalla concorrenza tra le imprese esistenti. Vi sono vari metodi e applicazioni della concorrenza, in alcuni settori le imprese competono in modo aggressivo sul prezzo, in altri preferiscono concentrarsi sulla pubblicità e l'innovazione. I fattori che hanno un ruolo importante nel determinare la natura e l'intensità della concorrenza sono:

La concentrazione, si intende il numero e la distribuzione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato e viene comunemente misurata dall'indice di concentrazione industriale.

La diversità dei concorrenti, gli elementi che possono determinare la concorrenza sui prezzi sono la somiglianza o diversità in termini di origini, gli obiettivi e i costi e le strategie. L'atmosfera tranquilla in un settore può dipendere dalla somiglianza tra le imprese dello stesso in termini di strutture dei costi e strategie. L'intensa concorrenza infatti si verifica tanto più queste differenze sono amplificate.

La differenziazione del prodotto, tanto più le offerte delle imprese rivali all'interno di un settore sono simili, tanto più i consumatori sono disposti a sostituire i prodotti e di conseguenza le imprese sono incentivate ad abbassare i prezzi per incrementare le vendite. Se i prodotti sono "indistinguibili" vengono definiti commodity⁵ e il prezzo è l'unica base per la concorrenza. Possiamo

⁵ Commodity è un termine inglese che indica un bene per cui c'è domanda ma che è offerto senza differenze qualitative sul mercato ed è fungibile, cioè il prodotto è lo stesso indipendentemente da chi lo produce, come per esempio il petrolio o il latte.

notare il contrario in quei settori in cui i prodotti sono fortemente differenziati, in questo caso la concorrenza sui prezzi tende ad essere debole anche nel caso in cui siano presenti molte imprese concorrenti.

Capacità in eccesso e barriere all'uscita, la capacità in eccesso è un fattore che può essere a tratti positivo e a tratti negativo, le imprese con un eccesso di capacità possono essere indotte ad aumentare le vendite a danno dei rivali, per poter distribuire i costi fissi su un maggior numero di vendite. Altro fattore positivo è la possibilità di minacciare (in modo credibile) le potenziali entranti, progettando un abbassamento dei prezzi.

Condizioni di costo, la struttura dei costi permette di capire fino a che punto i prezzi si abbasseranno, conseguentemente alla concorrenza causata dalla capacità produttiva in eccesso. Quando i costi fissi sono maggiori ai costi variabili, le imprese accetteranno qualsiasi prezzo in grado di coprire i costi variabili, questo ovviamente può determinare conseguenze disastrose sulla redditività.

Il potere contrattuale degli acquirenti:

Le imprese di un settore operano in due tipi di mercati, il mercato degli input e il mercato degli output, in entrambi gli scambi creano valore sia per gli acquirenti che per i venditori. Il modo in cui questo valore viene distribuito dipende dal loro potere economico. Iniziamo dal mercato degli output, dove vediamo che il potere d'acquisto deriva da due fattori:

La sensibilità al prezzo degli acquirenti, sensibilità questa che dipende principalmente da quattro fattori:

- Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale tanto più gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato.
- Quanto meno differenziati sono i prodotti delle imprese fornitrici, tanto più l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo.
- Più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti , maggiori sono le pressioni a una riduzione dei prezzi da parte dei fornitori.

- Gli acquirenti sono meno sensibili ai prezzi quanto maggiore è l'importanza del prodotto acquistato, per qualità o servizio.

Il potere contrattuale relativo, potere contrattuale che è costituito dal potenziale rifiuto a concludere una transazione. L'equilibrio tra le parti dipende dalla credibilità con la quale ciascuno prova ad attuare questa minaccia. Il punto focale è il costo relativo che sostiene ciascuna delle parti come conseguenza di una transazione non avvenuta. Vi sono diversi fattori che influenzano il potere contrattuale degli acquirenti rispetto a quello dei venditori:

Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori, quanto più basso è il numero degli acquirenti ed elevati sono i loro acquisti, tanto maggiore è il costo connesso alla perdita di ciascuno di essi.

Capacità di integrazione verticale, per integrazione verticale si intende lo spostamento a monte o a valle del mercato di acquisto o di vendita, questo permette di aumentare il valore aggiunto e di avere un maggior controllo del mercato. In alcune ricerche Pims⁶ si è dimostrato che l'integrazione verticale comporta spesso una caduta di redditività, poiché tanto maggiore è la dimensione media degli acquisti dei clienti e la concentrazione degli stessi, tanto minore è la redditività delle imprese fornitrici.

Il potere contrattuale dei fornitori:

L'analisi del potere tra produttori e fornitori è analoga alla precedente, la sola differenza è che in questo caso gli acquirenti però sono le imprese del settore e i fornitori sono i produttori degli input. I punti chiave sono la facilità con cui le imprese possono cambiare fornitori di input e il potere contrattuale di ciascuna

⁶ PIMS (Profit Impact of Market Strategy) nacque come entità indipendente nel 1972 e da allora è stata all'avanguardia del pensiero strategico, fornendo chiavi interpretative della leadership delle imprese, delle dinamiche competitive di mercato, dello sviluppo tecnologico, del comportamento dei consumatori, delle dinamiche dei costi, degli investimenti e dei margini.

parte. Dato che le materie prime e i semilavorati sono spesso commodity fornite da piccole imprese a grandi imprese manifatturiere, i loro fornitori normalmente sono privi di potere contrattuale. L'integrazione a valle nel settore dei clienti aumenta il loro potere contrattuale e fa diminuire la redditività nel settore del cliente.

3) La qualità del posizionamento dell'azienda del settore

Per quanto riguarda la qualità del posizionamento dell'azienda nel settore, le tradizionali analisi competitive sono orientate principalmente alle condizioni per il conseguimento e la sostenibilità del vantaggio competitivo.

Nel definire vantaggio competitivo è necessario evidenziare che esso viene ricondotto alla capacità dell'azienda di superare gli avversari in termini di performance reddituali⁷, dunque, alla sovraredditività.

La sovraredditività è comunque solo uno degli elementi che qualificano il vantaggio competitivo, per certi versi ne misura gli effetti sul piano economicità.

Quando parliamo di vantaggio competitivo è necessario distinguere, come è noto, tra le due tipologie: di costo e di differenziazione.

Possiamo parlare di vantaggio competitivo di costo:

- è necessario che l'azienda, nel business oggetto di analisi, abbia un'attitudine superiore a contenere i costi nella produzione del bene o servizio (dovuta a risorse, competenze o capacità interne e/o condizioni esterne di cui l'azienda, e noi i suoi competitor, beneficia);
- è necessario che i minori prezzi che l'azienda applica sui suoi prodotti non erodano pienamente il minor costo accennato sopra, ovvero il minor

⁷ Grant afferma: "È possibile che il vantaggio competitivo non si manifesti sotto forma di redditività superiore: un'impresa può impiegare i profitti attuali per investimenti in quota di mercato o tecnologia, oppure può rinunciare ai profitti nell'interesse dell'attenzione della soddisfazione del consumatore, di iniziative filantropiche, di premi ai dipendenti o compensi extra per dirigenti". (R.M. GRANT, L'analisi strategica).

costo deve generare non solo valore per l'acquirente ma anche per l'azienda (condizione di sovrareddittività)⁸;

- Non è necessario che il prodotto o servizio tipico dell'azienda sia identico a quello dei competitor. Quello che conta è la presenza di orientamento gestionale con lo scopo di contenere i costi e che abbia l'attitudine ad aver costi unitari comparativamente più bassi, prezzi più contenuti e una redditività maggiore. Sono presenti anche casi di aziende che, nell'intento di contenere costo, realizzano prodotti inadeguati o per i quali la riduzione di prezzo compatibile con un livello soddisfacente di redditività non è sufficiente per attrarre i clienti;
- Il valore creato per gli acquirenti è percepito da essi; può capitare che il potenziale acquirente non abbia informazioni tali da indurlo all'acquisto o che non si creino, nonostante il miglior prezzo, le condizioni di persuasione all'acquisto.

Possiamo quindi affermare che si può parlare di vantaggio di costo nei casi di prodotti indifferenziati oppure nei casi di prodotti più "scarni" rispetto a quelli dei competitor. Possiamo parlare di vantaggio di costo anche in tutti i casi in cui, pur presentando il prodotto elementi di diversità rispetto a quelli dei competitor, l'azienda è protesa con determinazione ed efficacia a contenere i costi e a trasferire in parte i minori costi sui prezzi di vendita.

Possiamo dire che nel contesto attuale i fattori determinanti del vantaggio di costo sono diversi da caso a caso e che l'orientamento di costo si caratterizza principalmente sotto il profilo della logica ispiratrice della gestione⁹. "un'impresa che compete con bassi costi si distingue da un'impresa che compete attraverso la

⁸ P.Russo, Le strategie incentrate sul vantaggio di costo, in P.Morosetti, Strategia e politica aziendale, Egea, Milano, 2002

⁹ M.E. Porter, Il vantaggio competitivo

differenziazione, in termini di posizionamento sul mercato, risorse e competenze, caratteristiche organizzative”¹⁰

Molto importante è l'individuazione e il monitoraggio dei fattori che determinano il vantaggio competitivo di costo; di seguito un elenco dei principali aspetti:

1. Esistono e quali sono le determinanti di costo
2. Minori costi per unità di prodotto
3. Combinazione unica tra:
 - . prezzi (minori)
 - . requisiti del prodotto (uguali o in parte diversi)
4. Crea valore per l'acquirente
5. È percepito dagli acquirenti
6. Effetto positivo del contenimento dei costi unitari non compensato dagli effetti negativi della riduzione dei prezzi-ricavo (creazione di valore per l'azienda).

La seconda tipologia di vantaggio competitivo individuata da Porter, è quello di differenziazione. Si ha vantaggio competitivo di differenziazione quando l'azienda realizza un sistema di prodotto unico in grado di creare valore per gli acquirenti; è necessario che il valore creato per gli acquirenti sia percepito. Tutto ciò crea le condizioni per poter applicare un price premium (o, a parità di prezzo, un aumento dei volumi di vendita con effetti positivi sul reddito).

La realizzazione di un prodotto unico che contenga significativi elementi di differenziazione percepiti dai clienti implica in genere per l'azienda il sostenimento dei costi aggiuntivi; è necessario pertanto, per poter parlare di vantaggio competitivo di differenziazione, che gli extra cost di differenziazione non erodano completamente il beneficio derivante dal price premium o dai maggiori volumi di vendita (condizione di sovrareddittività).

¹⁰ Robert Grant. L'analisi strategica nella gestione aziendale.

Le strategie orientate a perseguire il vantaggio di differenziazione, possiamo dire, che non perseguono l'unicità in quanto tale ma l'unicità che crea valore sia per l'acquirente sia per l'azienda. La capacità di creare valore per l'acquirente può essere ottenuta riducendo i costi per gli acquirenti, migliorando la prestazione o mediante una combinazione che persegue sia il miglioramento delle prestazioni sia la riduzione dei costi per i clienti.

Poiché l'unicità si esprime in termini di diversità del sistema prodotto, il vantaggio di differenziazione non si alimenta nell'applicazione di schemi, tecniche, liste di controllo e sistemi di classificazione standardizzati; esso implica l'identificazione di opportunità nuove e uniche e lo sviluppo di approcci innovativi per sfruttarle. Ciò non significa che il vantaggio di differenziazione non possa essere oggetto di una razionale analisi economica e che possa ricorrere a strumenti di analisi specifici. È fondamentale comunque, la consapevolezza che realizzare un sistema di prodotto unico significa percorrere una via diversa da quella seguita da altre aziende, pertanto, gli schemi di analisi devono assumere il ruolo di stimolo alla creatività e all'innovazione.

Frequentemente nelle aziende, soprattutto in quelle in cui prevale l'orientamento alla produzione o al prodotto, l'unicità viene percepita come un valore anche a prescindere dagli effettivi benefici per l'acquirente. Si può far riferimento alle aziende che utilizzano componenti con caratteristiche superiori a quelle che sarebbero richieste dallo specifico uso, senza ciò che aumenti concretamente e sensibilmente la qualità del prodotto e la percezione di valore dell'acquirente. Il superiore costo per l'azienda non si traduce, in questi casi, in valore creato per l'acquirente.

Per quanto riguarda invece la percezione dell'unicità è importante individuare i criteri tramite i quali, "nel loro specifico settore di attività, gli acquirenti sono soliti riconoscere l'esistenza di un vantaggio di differenziazione e successivamente porre in essere un'apposita politica di comunicazione volta a segnalare la presenza di una reale differenziazione. Solo in questo modo le

imprese possono ottenere un price premium commisurato agli sforzi di differenziazione sostenuti”¹¹.

Evidente è l'importanza che assume l'attività di individuazione e monitoraggio dei fattori determinanti l'unicità. Possiamo elencare le determinanti che possono costituire una guida per individuare i fattori casuale del vantaggio di differenziazione¹²:

1. Esistono e quali sono le determinanti dell'unicità
2. Unicità
3. Creazione di valore per gli acquirenti
 - . minori costi per l'acquirente
 - . maggiori prestazioni per l'acquirente
4. Percepito dal cliente
5. Premium price
 - Maggiori volumi
6. Controllo dei costi
 - . extra-cost di differenziazione non superiore a premium price o all'incremento dei ricavi
 - . contenimento costi non incidono sulla differenziazione

1.2. Le forze che influenzano il settore

Le quattro forze che possono influenzare l'evoluzione di qualsiasi settore sono: lo stato, l'ambiente macro-economico, le caratteristiche dell'offerta e le caratteristiche della domanda.

Ognuna di queste quattro forze incide soprattutto sulle caratteristiche strutturali del settore e secondariamente anche sul comportamento delle imprese. Le caratteristiche della domanda e dell'offerta le abbiamo già viste nel paragrafo

¹¹ P.Mazzola, Costruire e sostenere un vantaggio competitivo di differenziazione, in G.Invernizzi, Strategia e politica aziendale: testi, McGraw-Hill, Milano, 2004

¹² M.E. Porter, Il vantaggio competitivo

precedente, mentre in questa parte andremo ad approfondire le influenze dello stato e dell'ambiente macro-economico.

L'influenza dello stato.

L'attività dello stato attraverso il consumo pubblico e le politiche economiche, industriali e commerciali adottate dai governi e dalle autorità competenti a livello nazionale costituiscono variabili rilevanti, in grado di influenzare la struttura del settore e quindi i comportamenti ed i risultati delle imprese. Indichiamo alcuni strumenti che possono incidere sull'evoluzione del settore.

Il *consumo pubblico* costituisce una possibile fonte di influenza dello stato sul settore. Si pensi ad esempio al settore degli armamenti o a settori di elevatissimo contenuto tecnologico in cui il consumo pubblico può essere anche l'unico tipo di domanda di prodotti del settore.

Le *politiche economiche* incidono sul reddito nazionale e quindi sul livello della produzione dei singoli settori. Politiche monetarie e fiscali di tipo espansivo incideranno normalmente in modo positivo sull'output di tutti i settori, in modo contrario incideranno politiche di tipo restrittivo. Non è però vero che l'impatto che una stessa politica economica sia uguale per tutti i settori, infatti il consumo nazionale del prodotto dipende anche dal reddito nazionale. Ma l'elasticità della domanda rispetto al reddito varia da prodotto a prodotto e quindi ecco che l'influenza di una stessa politica economica varia da settore a settore. L'output dei settori industriali è quindi influenzato anche dal livello del prodotto (reddito) nazionale, ma oltre che dal livello del reddito l'output dei settori può essere influenzato dalle variazioni del reddito.

Le *politiche industriali* costituiscono un altro possibile strumento a disposizione dei governi per promuovere lo sviluppo di alcuni settori. Sovvenzioni, sgravi fiscali, concessione di licenze, contributi alla ricerca sono alcuni strumenti a disposizione dei governi per intervenire sull'attività del settore. Va detto anche per il trattato di Roma, istitutivo della Comunità Economica Europea (art. 92-93-

94)¹³, sono vietati aiuti specifici a singole imprese. La ragione del divieto sta a volere evitare distorsioni del gioco concorrenziale sia all'interno dei singoli mercati nazionali, sia in mercati globali dove spesso vi è un "campione nazionale" che deve competere contro altri campioni nazionali esteri.

Le *politiche commerciali* comprendono dazi, tariffe, quote alle importazioni. Inoltre, è da menzionare anche l'aiuto che alcune istituzioni nazionali danno alle piccole e medie imprese nazionali che desiderano esportare all'estero e che sono in difficoltà negli adempimenti burocratici necessari (in Italia l'I.C.E., istituto per il commercio con l'estero).

Accanto a questi strumenti specifici di influenza, bisogna aggiungere *l'attività legislativa*, che spesso si rivela fondamentale nell'economia del settore. Alcuni settori come quello delle telecomunicazioni e del settore bancario sono soggetti ad una specifica *regolamentazione* dello stato che prevede le caratteristiche che devono possedere gli operatori (e quindi le modalità di accesso al settore) e i doveri specifici cui gli stessi operatori devono sottostare. All'interno dell'attività legislativa generale dello stato non bisogna dimenticare di considerare l'influenza della *norma fiscale*. Cambiamenti rilevanti in quest'ultima sono a volte responsabili del cambiamento di alcuni punti percentuali del fatturato complessivo del settore.

L'influenza dell'ambiente macroeconomico

Il settore è inserito e legato alle vicende dell'intera economia nazionale ed a quelle degli altri settori. Per quanto riguarda l'andamento dell'intera economia nazionale bisogna ricordare che vi sono delle variabili macroeconomiche che possono avere un'importanza determinante per alcuni settori. Tassi di cambio, tassi d'interesse, inflazione, costo del lavoro, costo delle materie prime, livello e variazione del P.I.L. sono alcune delle più rilevanti.

¹³ Articoli trattati nelle parte riguardante le disposizioni fiscali nel trattato che istituisce la comunità europea

I settori che esportano una parte rilevante della produzione complessiva, così come quelli che importano semilavorati e materie prime dall'estero per una quota rilevante rispetto al valore della produzione sono fortemente influenzati dall'andamento dei *tassi di cambio*.

Il livello dei *tassi d'interesse* costituisce un'altra variabile in grado di influenzare l'andamento degli investimenti in tutti i settori. Questa variabile è sicuramente la variabile più rilevante in grado aiutare lo sviluppo di qualsiasi settore. I settori più reattivi alla variabile tasso d'interesse sono quelli a più alta intensità di capitale.

Il livello di *inflazione* nazionale, o meglio un differenziale positivo tra inflazione nazionale e quella degli altri paesi, riduce, a parità di tassi di cambio o nell'ipotesi di una moneta unica tra paesi diversi, le possibilità di esportazione di tutti i settori. Le merci nazionali diventano infatti meno competitive e sono penalizzate in un confronto internazionale. I settori con un maggior orientamento internazionale saranno in questo caso quelli più penalizzati, anche se l'inflazione può avere anche un effetto sulla domanda interna. Infatti i prezzi delle merci di diversi settori non variano tutti nella stessa percentuale, e questo rende ancora più difficile, per il consumatore, la percezione dei prezzi relativi a prodotti sostituti.

Il *costo del lavoro ed il costo delle materie prime* sono altre due variabile che possono profondamenti influenzare lo sviluppo del settore, tutti i settori ne sono ovviamente influenzati. Una valutazione della struttura e della composizione dei salari lordi (relativi alla categoria contrattuale cui appartiene il settore), così come un confronto dei prezzi delle materie prime in altri paesi, costituiscono elementi da prendere in considerazione per capire se vi è qualche anomalia dal lato dell'offerta del settore.

Un'operazione preliminare che andrebbe fatta in tutte le analisi settoriali, è quella di osservare la correlazione tra la *variabile del P.I.L.* e quella dell'output del settore. La variazione del P.I.L. è fortemente influenzata da tutti gli elementi che sono stati precedentemente menzionati oltre che dalla politica economica e dalla congiuntura internazionale. In pratica questa variazione riassume le brevi

valutazioni fatte a proposito di ognuna delle precedenti variabili, in questi casi la specificità settoriale sembra essere meno influente rispetto alla relazione del settore con l'intero sistema economico. Con questo non si vuole affermare che un'analisi settoriale sia in questi casi inutile, ma semplicemente si vuole segnalare che una situazione di recessione, così come una crescita del settore, può non dipendere da cambiamenti nelle caratteristiche della domanda o nell'offerta oppure nelle strategie delle imprese, è inutile quindi andare a ricercare ragioni specifiche quando vi è una ragione generale macroeconomica.

1.3. Le dinamiche settoriali congiunturali e permanenti (strutturali, di ricomposizione, di mutamento delle regole del gioco)

Prima di andare ad esaminare il settore di nostro interesse è opportuno soffermarci sulla teoria che sta alla base della dinamica competitiva, ovvero sulle varie tipologie e cause di trasformazione dei settori, in termini di attori, di distribuzione della redditività tra di essi, regole del gioco ecc, e sulla preferibilità per le imprese di impostare la gestione strategica in modo da cogliere ed eventualmente guidare la trasformazione dei settori medesimi. L'analisi della struttura del settore, analizzata nel paragrafo precedente, ci ha fornito un quadro di riferimento utile per comprendere le caratteristiche del contesto competitivo in un dato momento e per agevolare i processi di formulazione e di diagnosi della strategia a livello di ASA¹⁴. In questa sede andremo però ad esaminare le evoluzioni che possono interessare un settore a causa delle dinamiche congiunturali o permanenti e i mutamenti delle “regole del gioco” competitivo. La prima cosa da dire è che ogni settore può essere osservato nelle sue caratteristiche tecniche ed economiche di base e nelle dinamiche, congiunturali o permanenti, che lo contraddistinguono.

¹⁴ L'ASA è un sottosistema aziendale strategicamente rilevante, ogni sottoinsieme ha una specifica missione che si può definire in termini di prodotti offerti e mercati serviti. A ogni ASA corrisponde uno specifico sistema competitivo nel quale l'impresa deve operare offrendo uno specifico sistema di prodotto.

Per quanto riguarda le prime caratteristiche esse determinano, nel loro complesso, la configurazione assunta dalle 5 forze competitive Porteriane in un dato istante, mentre le seconde ne provocano i mutamenti, siano essi duraturi, come nel caso delle dinamiche permanenti, o temporanei, nel caso delle dinamiche congiunturali.

I cambiamenti e la conseguente evoluzione di un settore influenzano la redditività ottenibile dagli attori che vi competono, e obbligano questi ultimi ad effettuare giudizi di convenienza delle scelte di investimento e disinvestimento, oltre ad imporre un adeguamento della strategia competitiva. Questa evoluzione può avere caratteristiche e implicazioni differenti a seconda delle diverse tipologie di dinamiche, ovvero: Dinamiche congiunturali e Dinamiche permanenti, dinamiche che dovranno essere attentamente analizzate e non scambiate così da prendere le giuste contromisure.

- Dinamiche congiunturali:

Queste dinamiche hanno la loro specificità nel fatto che, pur influenzando momentaneamente i rapporti fra gli attori presenti in un settore, non sono in grado di modificarne le caratteristiche di base; nel medio periodo, pertanto, il settore tenderà a riprendere la sua configurazione originaria e la sua redditività strutturale rimarrà inalterata. Nonostante questo, l'analisi di un settore non può prescindere dall'osservazione di queste dinamiche, perché la strategia competitiva deve sì essere guidata dall'esigenza di trovare un equilibrio rispetto alle condizioni strutturali del settore, ma deve essere altresì sufficientemente flessibile per affrontare indenne le dinamiche congiunturali, specialmente se tendono a presentarsi ciclicamente. Questa flessibilità può essere raggiunta mediante opportune scelte in tema di struttura, di sistema di prodotto e di ambito competitivo, come ad esempio una diversificazione dei prodotti offerti per far fronte ai cambi di gusto dei consumatori, oppure una localizzazione geografica non troppo concentrata per contrastare le fluttuazioni nei rapporti di cambio.

Ovviamente il ricorso a questi “ammortizzatori” è tanto più necessario quanto più queste dinamiche sono repentine ed ampie, pena gravi conseguenze per l’azienda dovute allo scarso tempo di risposta disponibile.

Per individuare le dinamiche congiunturali che hanno più probabilità di verificarsi nel settore possiamo ricorrere alla ricostruzione delle fluttuazioni che hanno contraddistinto il settore durante la sua storia, oppure all’analisi di certe caratteristiche strutturali, come ad esempio una elevata sensibilità della domanda al mutamento della congiuntura economia o al mutamento degli stili di vita, cui è possibile ricondurre l’origine di queste dinamiche.

- Dinamiche permanenti:

Questo tipo di dinamiche, al contrario di quelle congiunturali, operano una variazione permanente della struttura del settore, e ciò porta a conseguenze ben diverse. In primo luogo la variazione permanente dello “spazio operativo” e dello “spazio economico” di un settore ne muta la redditività strutturale. In secondo luogo, gli interventi necessari ad assicurare il raggiungimento di un equilibrio duraturo in un dato ambito competitivo interessato da variazioni permanenti della sua struttura hanno natura affatto diversa da quella che contraddistingue le scelte e le azioni che devono essere avviate in risposta al manifestarsi di dinamiche congiunturali. Non è più sufficiente la semplice introduzione di meccanismi volti ad assicurare la flessibilità operativa; piuttosto, può risultare necessario un vero e proprio ripensamento dell’impostazione data alla strategia competitiva al fine di assecondare o anticipare i mutamenti permanenti che interessano il settore. In generale, l’avvio di una dinamica permanente può collegarsi a molteplici fenomeni, talvolta manifestatisi all’interno del sistema competitivo indagato, talaltra all’esterno. Si può ipotizzare che tali dinamiche prendano avvio a seguito di:

. cambiamenti intervenuti in una o più variabili tecnico-economiche di base del settore (quali, ad esempio, lo sviluppo di una innovazione tecnologica radicale, una variazione nei gusti, nello stile di vita e così via) oppure mutamenti

interventuti nel contesto macroeconomico generale con implicazioni sul settore (dinamiche strutturali);

. evoluzioni intervenute nei settori posti a monte e/o a valle rispetto a quello considerato, o nei settori a esso adiacenti (ricomposizione di più settori);

. comportamenti adottati dai singoli operatori che già operano nell'ambito competitivo (o da operatori provenienti da altri settori) che determinano un cambiamento radicale delle modalità competitive (mutamento delle "regole del gioco" competitivo).

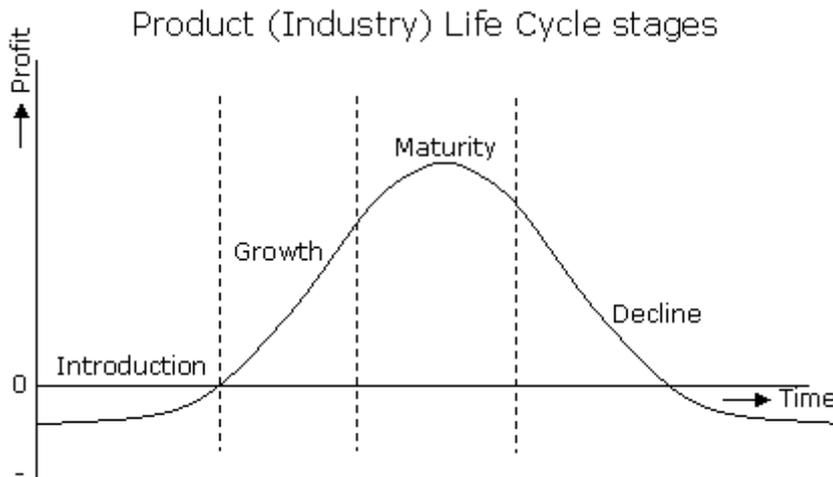
Con l'espressione "dinamiche strutturali" si è soliti identificare cinque direttrici evolutive del settore, e precisamente: il ciclo di vita, il processo di internazionalizzazione, il processo di concentrazione e frammentazione, il ciclo di sostituzione, il processo di internalizzazione e di esternalizzazione. Ciò che accumuna questi processi è la loro capacità di produrre un'alterazione permanente nella struttura del sistema competitivo.

-Il ciclo di vita del settore:

Il ciclo di vita del settore rappresenta lo sviluppo temporale delle vendite in un settore e misura l'evoluzione intervenuta nella dimensione orizzontale dello "spazio operativo". Come noto, il ciclo di vita di un settore può essere suddiviso in più fasi – introduzione, sviluppo, maturità e declino – caratterizzate da un differente tasso di sviluppo delle vendite. Lo sviluppo del settore segue, almeno in quello che è considerato il suo tradizionale andamento, una curva a forma di "S". Nella fase iniziale, i nuovi prodotti hanno uno sviluppo limitato a causa delle difficoltà incontrate dalle imprese per superare l'inerzia degli acquirenti e per stimolare gli acquisti in prova. Nella successiva fase di sviluppo, il prodotto si afferma presso un numero crescente di consumatori; si registra, allora, un forte incremento nel tasso di sviluppo delle vendite. Durante la fase di maturità, il mercato si avvicina alla saturazione, la domanda proveniente dai nuovi consumatori tende a scomparire, mentre permane soltanto la domanda di sostituzione, conseguentemente il tasso delle vendite si stabilizza. Infine, nella

fase di declino, le vendite del settore vengono a contrarsi a seguito della comparsa di prodotti sostitutivi.

Figura 4 Grafico ciclo di vita



Fonte: Elaborazione personale

Forti diversità possono peraltro presentarsi nella sequenza descritta in precedenza a motivo del reiterarsi di una fase o dell'improvviso sopraggiungere di un'altra. L'evoluzione del settore e il suo passaggio attraverso le diverse fasi del ciclo di vita comporta una serie di cambiamenti di notevole portata nelle sue caratteristiche di base; di conseguenza, anche la configurazione delle cinque forze viene a modificarsi al mutare delle fasi del ciclo di vita. Ciò porta, da un lato, nell'esprimere un giudizio sulla qualità della strategia e sulla convenienza delle scelte di investimento/disinvestimento, a considerare che la redditività strutturale del settore assume valore ben differenti nelle diverse fasi del ciclo di vita; dall'altro, nella formulazione della strategia competitiva di un'ASA, bisogna prestare grande attenzione ai mutamenti della configurazione delle cinque forze che normalmente accompagnano il passaggio del settore da una fase all'altra del ciclo di vita.

- Il processo di internazionalizzazione del settore:

Il processo di internazionalizzazione del settore viene ad accentuarsi al crescere del "dispiegamento geografico" della catena del valore delle imprese in esso

operanti, con il conseguente passaggio del settore da una struttura prevalentemente locale a una struttura multi domestica, e al mutare del grado di integrazione dei sistemi dei vari Paesi, con il conseguente passaggio del settore da una struttura multi domestica a una struttura globale. Le variazioni del grado di internazionalizzazione provocano, generalmente, mutamenti permanenti nei rapporti di forza fra alcuni degli attori del sistema competitivo e, di conseguenza, impongono alle imprese che vi operano la revisione del loro disegno strategico, ciò comporta una modifica dello “spazio economico” del settore e può precludere a un cambiamento anche dello “spazio operativo”.

- Il grado di concentrazione del settore:

-L'evoluzione del grado di concentrazione del settore si realizza a seguito della progressiva riduzione del numero di operatori presenti nel mercato e del loro conseguente incremento dimensionale, sino al raggiungimento della massima concentrazione possibile, compatibilmente con le caratteristiche strutturali del settore. Al progredire della concentrazione si modificano in forma permanente anche alcune delle determinanti della struttura del settore (il numero dei concorrenti, il loro peso relativo rispetto a clienti e acquirenti, il livello delle barriere all'entrata ecc.); possono, allora, intervenire anche variazioni permanenti del suo “spazio economico” e del suo “spazio operativo”.

-Il ciclo di sostituzione:

Il ciclo di sostituzione corrisponde al progressivo spostamento della domanda fra settori attigui in ragione della diversa appetibilità che i sistemi di prodotto presentano rispetto al soddisfacimento di una medesima esigenza. Il ciclo di sostituzione prende avvio al prodursi di uno spostamento della convenienza relativa fra i sistemi di prodotto dei diversi settori e procede a diverse velocità a seconda del divario di convenienza esistente, della disponibilità al cambiamento dei consumatori e del grado di sostituibilità tecnica funzionale esistente fra i sistemi di offerta. L'intervento di una dinamica di questo tipo può determinare

forti mutamenti nello “spazio operativo”, almeno con riguardo alla sua dimensione orizzontale, e nello “spazio economico” di un sistema competitivo.

-Il grado di internalizzazione del settore:

L’evoluzione del grado di internalizzazione del settore corrisponde al mutamento del livello di integrazione verticale presentato dalle aziende operanti in un settore. Quando intervengono cambiamenti che modificano la convenienza a svolgere direttamente o a decentrare lo svolgimento di alcune attività, si può assistere a un processo di progressiva internalizzazione o esternalizzazione del settore. Anche nel caso di un’evoluzione lungo questa direttrice, si ha modo di registrare una modifica delle condizioni strutturali del settore e un calo delle performance di quelle imprese che non hanno adeguato le loro strategie competitive.

Tutte le dinamiche sopra richiamate sono reciprocamente correlate e un’impresa, in un’attenta analisi di settore, non può esimersi dal prendere in considerazione la possibilità che tali fenomeni evolutivi si manifestino, né dal compiere uno sforzo interpretativo per stimare il loro possibile andamento.

La ricomposizione di più settori: variazioni permanenti della struttura di un settore possono essere indotte anche dal manifestarsi di dinamiche di ricomposizione di più settori, ossia di processi di aggregazione o di integrazione di più settori preesistenti in un nuovo ambito competitivo¹⁵. A conclusione di un processo di ricomposizione, si ha modo di riscontrare, più che veri e propri cambiamenti del sistema competitivo preesistente, la formazione di un nuovo ambito caratterizzato da differenti confini, da una diversa configurazione delle cinque forze competitive, da nuove condizioni di equilibrio duraturo. I processi in parola possono mettersi in moto a seguito di innovazioni tecnologiche, di un’estensione delle applicazioni tecnologiche esistenti, di un’integrazione di competenze proprie di settori differenti compiute da uno o più operatori, di cambiamenti legislativi. La ricomposizione di più settori modifica quindi la

¹⁵ Competing for the Future, Gary Hamel e C.K. Prahalad, 1994

redditività strutturale dell'ambito in precedenza concepibile come un settore autonomo e impone drastici mutamenti nella strategia competitiva delle imprese che vi operano.

Il mutamento delle “regole del gioco” competitivo: il possibile mutamento delle “regole del gioco” o delle modalità concorrenziali prevalenti in un dato ambito competitivo assume grande importanza nell'analisi dinamica di un settore¹⁶. Il progressivo diffondersi di comuni “regole del gioco” (o fattori critici di successo) tra gli operatori di un settore è dovuto:

- all'affermazione di uno o più leader di successo. Il mercato, infatti, tende a caratterizzarsi per una pluralità di approcci fin tanto che non viene a emergere una leadership forte. Quando ciò accade, da un lato, gli standard tecnici, di qualità e di servizio del leader vengono presi a riferimento dal mercato e a essi i diversi concorrenti devono adeguarsi per riuscire a rendersi visibili; dall'altro lato, si avvia un naturale processo imitativo che conduce molti operatori a fare proprie le norme comportamentali adottate dai concorrenti di successo. Tutto ciò ha modo di realizzarsi con maggiore facilità una volta che il settore abbia superato le prime fasi del proprio ciclo di vita, caratterizzate da una elevata incertezza tecnologica e competitiva.

- alla progressiva incorporazione delle regole comportamentali nelle scelte di struttura e nella filosofia gestionale diffusa nel settore. Le scelte e le azioni poste in essere dai vari operatori tendono a modellare gli assetti delle aziende in maniera coerente con le regole competitive in vigore, e ciò al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza dell'ASA. Inoltre i comportamenti adottati vengono, via via, interiorizzati dai vari operatori del settore, entrando a far parte della filosofia gestionale condivisa e accettata¹⁷. L'assimilazione, nella cultura e nelle strutture, dei comportamenti prevalenti crea ostacoli crescenti al

¹⁶ Hypercompetition Richard A. D'Aveni, 1994.; Strategy and the Business Landscape Pankaj Ghemawat, 1999

¹⁷ Coda, 1998

cambiamento e tende, con ciò, a rafforzare i modelli competitivi affermatosi nel settore.

1.4. I raggruppamenti strategici

L'analisi delle 5 forze analizzate precedentemente e delle loro determinanti fornisce un quadro di settore considerato nel suo complesso.

Per far sì che l'attività di gestione strategica possa essere realmente incisiva, occorre procedere a una più approfondita analisi della struttura interna del settore, ossia dei posizionamenti occupati dalle imprese concorrenti e della loro attrattività strutturale.

All'interno di un settore si possono individuare gruppi di imprese che seguono strategie simili e che, pertanto, si caratterizzano per un analogo posizionamento, tali gruppi definiti "raggruppamenti strategici", presentano livelli affatto diversi di redditività strutturale. Ciò accade anche in quanto le caratteristiche delle imprese e delle strategie da loro seguite influenzano la presenza esercitata dalle 5 forze competitive: essendo diverso il rapporto con i potenziali entranti, i prodotti sostitutivi, gli acquirenti, i fornitori e i diretti competitori, risulta differente anche la redditività che le imprese del raggruppamento possono in media conseguire.

L'analisi della struttura interna del settore, che si colloca a un livello intermedio fra l'analisi del settore considerato nel suo complesso e l'analisi della singola impresa, permette di focalizzare con maggiore chiarezza i problemi e le priorità che la strategia competitiva deve fronteggiare e agevola in più modi l'attività di gestione strategica.

Anzitutto, come ha osservato Porter, "la formulazione della strategia per competere in un settore può essere vista come la scelta del raggruppamento all'interno del quale operare"¹⁸. In effetti, il principale problema che la strategia deve affrontare consiste proprio nel rendere possibile il passaggio dell'ASA da

¹⁸ Michael Porter, 1980

un raggruppamento per nulla attrattivo a un raggruppamento caratterizzato da una redditività strutturale assai più elevata.

In secondo luogo, la rilevanza assunta dalle 5 forze competitive è differente da raggruppamento a raggruppamento. Ciò significa che nella formulazione della strategia competitiva di un'ASA occorre soprattutto preoccuparsi di quella o di quelle forze che più comprimono la redditività del raggruppamento strategico di appartenenza. Solo in questo modo, infatti, risulta possibile aspirare a risultati superiori a quelli ottenuti in media dalle altre imprese facenti parte dello stesso raggruppamento.

In terzo luogo, nell'attività di diagnosi, i risultati reddituali ottenuti da un'ASA, devono essere confrontati, dapprima, con quelli ottenuti in media dalle altre imprese del settore e, in un secondo momento, con quelli raggiunti dalle sole imprese appartenenti al medesimo raggruppamento strategico.

Dal primo confronto è possibile evincere elementi informativi utili per esprimere un giudizio di prima approssimazione sulla qualità del posizionamento occupato dall'ASA nel settore e, dunque, sulla coerenza della strategia competitiva con la configurazione assunta in quello specifico settore dalle 5 forze. Il secondo confronto fornisce, invece, indicazioni importanti per esprimere una prima valutazione dell'abilità mostrata dall'impresa nel perseguire quella particolare strategia competitiva che accomuna tutti gli operatori del raggruppamento.

Lo studio dei raggruppamento strategici di un settore può essere condotto mediante la costruzione di una o più mappe che ne consentano la visualizzazione grafica.

La costruzione di mappe richiede l'individuazione delle due variabile da porre sugli assi, che deve avvenire secondo tre principi:

- Le variabile devono rappresentare le più importanti barriere alla mobilità interna, ossia le barriere che impediscono lo spostamento delle imprese da un raggruppamento all'altro;

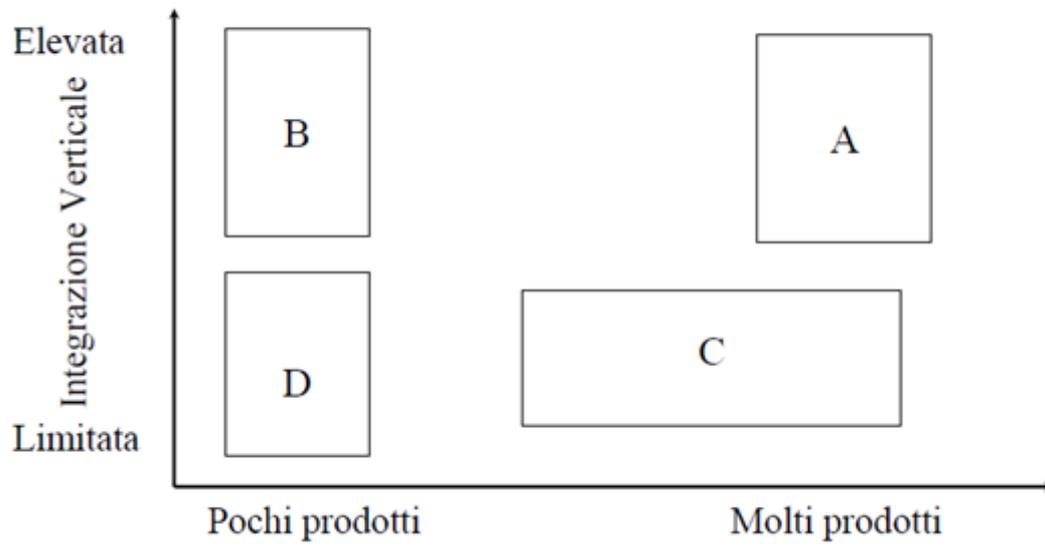
- Le variabile prescelte non devono essere fra loro correlate. Occorre invece utilizzare variabili il cui incrocio consenta di individuare le diverse alternative strategiche perseguibile dalle aziende del settore. Quando questo principio non viene eseguito, i raggruppamenti strategici risultano sempre disposti lungo una delle due diagonali della mappa elaborata che, di conseguenza, perde parte delle sua efficacia informativa;
- Le variabili non possono essere continue. Sono variabile discrete, infatti, si ha modo di individuare gruppi di imprese simili e non posizionamenti occupati da singole imprese.

Il ricorso alle mappe dei raggruppamenti strategici supporta il processo di analisi della struttura interna del settore agevolando.

- L'individuazione delle più importanti barriere di mobilità interna. Attraverso la costruzione delle mappe vengono infatti a chiarirsi le barriere che proteggono i diversi raggruppamenti strategici. Ciò risulta di grande utilità per la massa messa a punto della strategia competitiva sia delle imprese che vogliono impedire l'accesso al raggruppamento a nuovi operatori, sia delle imprese che vogliono spostarsi verso un raggruppamento diverso da quello di appartenenza;
- La valutazione dell'attrattività strutturale dei diversi raggruppamenti. Le mappe di raggruppamenti permettono un più attento studio della pressione competitiva esercitata dalle cinque forze nei confronti dei diversi raggruppamenti, risulta così semplice esprimere un giudizio sulla loro attrattività strutturale;
- L'identificazione dei gruppi marginali. Con l'ausilio delle mappe dei raggruppamenti è più facile identificare i raggruppamenti maggiormente esposti alle pressioni delle forze competitive. Le imprese che ne fanno parte sono quelle che, con maggiore probabilità, si vedranno costrette ad abbandonare il settore o a cercare uno spostamento verso raggruppamenti più attrattivi;

- La comprensione delle dinamiche concorrenziali fra raggruppamenti differenti. Talvolta, infatti, le imprese appartenenti a un raggruppamento possono dare vita ad iniziative competitive congiunte nell'interno di difendere o di accrescere l'attrattività del loro comune posizionamento a scapito di altri raggruppamenti;
- La ricostruzione dei percorsi interni, ossia degli spostamenti che con maggiore frequenza sono stati attuati o tentati dalle imprese del settore. Ciò consente di individuare imprese che rappresentano una concreta minaccia per i diversi raggruppamenti e rispetto alle quali occorre predisporre le opportune azioni difensive,
- La previsione della più probabile reazione delle imprese appartenenti ai diversi raggruppamenti a fronte di determinati eventi. Poiché le imprese che appartengono ad un medesimo si caratterizzano per strategie simili, è del tutto verosimile attendersi che la loro risposta a un dato evento sia omogenea e si differenzia da quella sviluppata dalle imprese appartenenti ad altri raggruppamenti.

Figura 5 I raggruppamenti strategici: un esempio



Fonte: Elaborazione personale

Capitolo 2. Il settore turistico-alberghiero

2.1. Il settore turistico: cenni

Il processo di produzione turistica

Secondo la World Tourism Organization e l'United Nations Department for Economic and Social Information and Policy Analysis Statistical Division (UNSTAT) il turismo comprende “le attività delle persone che viaggiano verso, e si trovano in, luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo non superiore ad un anno consecutivo a scopo di svago, affari o per motivi diversi dall'esercizio di un'attività remunerata all'interno dell'ambiente visitato”.

Come evidenziato dalla figura 7 procedendo dall'alto a sinistra verso l'estremo opposto si osserva come:

- il bene turistico è un bene composito il cui consumo può avvenire sia nell'interezza (*bundled*) sia per singole componenti.
- Le componenti base del bene turistico sono i servizi derivanti dalle risorse.

Queste ultime sono di natura essenzialmente infrastrutturale (trasporti) o immobiliare (strutture ricettive, sportive, culturali...) e proprio questo contribuisce a dare alla produzione turistica una elevata specificità spazio-temporale sottolineata nella definizione. I gestori di queste risorse – ad esempio gli albergatori per le strutture ricettive, gli armatori e i vettori per le infrastrutture marittime e di trasporto – sono i produttori dei servizi primari per l'industria turistica. Il turista *self catering*¹⁹ può acquistare direttamente le singole componenti dai diversi gestori per confezionarsi su misura il suo personale bene turistico composito.

¹⁹ Sistemazione extra-alberghiera come appartamenti, bungalow, studios, villette, roulotte dotati di un angolo cottura dove non è previsto il servizio di prima colazione e pasti

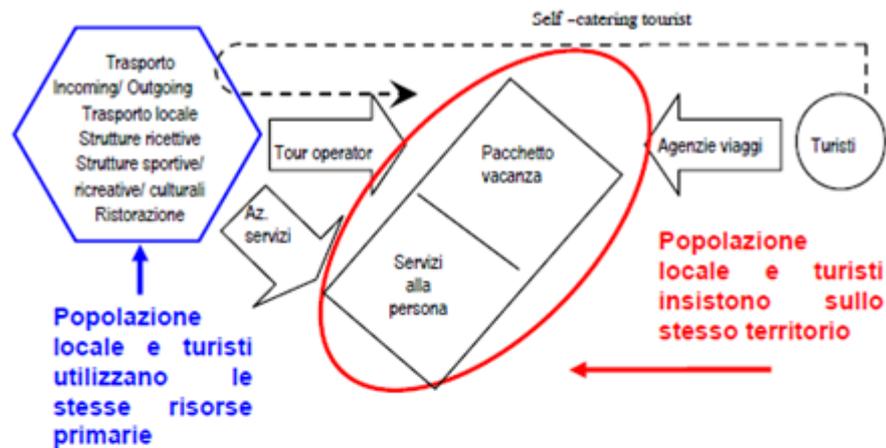
- Il *tour operator* è il soggetto che si occupa della produzione *bulk* ovvero della combinazione dei servizi acquistati dai gestori delle risorse in pacchetti vacanza. La specificità e la distribuzione territoriale delle risorse fanno sì che anche il micro-settore dei *tour operator* possa essere segmentato al suo interno in base alla specializzazione dei vari soggetti con la conseguenza che è necessario il contributo di diversi *tour operator* per la produzione di un determinato pacchetto vacanza. Non sono infrequenti inoltre fenomeni di integrazione verticale tra gestori delle risorse turistiche primarie e *tour operator* con lo scopo di permettere uno sfruttamento esclusivo della risorsa da parte del singolo *tour operator* nei periodi di maggiore domanda conseguenti alla specificità spazio-temporale della produzione turistica; d'altro canto il gestore della singola risorsa potrebbe, mediante l'integrazione con un *tour operator* di dimensioni elevate con specializzazione *incoming*, mitigare la ciclicità della produzione.

- Le **agenzie di viaggio**, sia quelle tradizionali, ovvero con una distribuzione sul territorio, sia quelle che operano prevalentemente via internet sono incaricate della distribuzione dei prodotti vacanza, assicurando mediante l'acquisto da diversi *tour operator* un'adeguata gamma di scelta al cliente al dettaglio. Non è raro osservare, specialmente in seguito alla diffusione dell'acquisto via internet, fenomeni di integrazione verticale tra *tour operator* e agenzie di viaggi (realizzate anche con forme flessibili come il *franchising*) che permettono così il collegamento diretto tra produttore e consumatore.

- **i servizi alla persona** sono prodotti da strutture che vengono utilizzate indistintamente da turisti e popolazione stabilmente residente sul territorio, creando fenomeni di sovraffollamento o, nei casi più gravi, di razionamento del servizio.

- Un ruolo fondamentale è giocato dalla **Pubblica Amministrazione** in quanto pur non essendo il turismo un settore strettamente regolamentato lo sono, tuttavia, i settori a monte – si pensi solo alla regolamentazione urbanistica e ambientale o le infrastrutture – e l'**indotto** (dagli standard di sicurezza alimentare, al commercio al dettaglio, etc..).

Figura 6 Il processo produttivo turistico e la co-presenza



Simbolo	Legenda
⬡	Proprietari/gestori di risorse primarie
➡	Produttori/distributori
○	Acquirenti
◇	Prodotti

Fonte: Banca Intesa

La definizione di turismo sottolinea le principali caratteristiche che accomunano tutti gli attori del variegato mondo del turismo: la circoscrizione spazio-temporale e “l’obbligo alla co-presenza”, ovvero la necessità dello spostamento e della residenza fisica delle persone in luoghi diversi da quello di abituale domicilio. Scoprire le motivazioni e l’evoluzione dei bisogni della co-presenza contribuisce ad identificare i micro-settori dell’universo turistico.

La circoscrizione spazio-temporale e “l’obbligo alla co-presenza” portano notevoli problemi statistici. A titolo di esempio si consideri che la rilevazione delle statistiche di contabilità nazionale ha come obiettivo la misurazione di realtà strutturali e per sua natura l’essere turista “co-presente” su un territorio è una situazione transitoria.

Inoltre la base per le rilevazioni delle statistiche nazionali è data dal nucleo familiare, ma il protagonista della domanda turistica è di solito un individuo non

necessariamente insieme al suo nucleo familiare: come rilevare la spesa di una famiglia quando durante l'estate un genitore viaggia per lavoro, l'altro è ospitato da parenti al mare e il figlio è in vacanza studio all'estero?

Infine il turismo è, come già ricordato, un bene composto definito non da caratteristiche oggettive del singolo bene o servizio elementare consumato, ma dal fatto che il consumatore è, temporaneamente, turista e non individuo generico del sistema economico. Nonostante sia possibile definire oggettivamente alcuni beni elementari acquistati tipicamente da un turista, la spesa per turismo non si può esaurire nell'acquisto esclusivo di questi beni e non è possibile d'altra parte garantire che questi beni siano acquistati esclusivamente da turisti. Il pranzo in un ristorante può essere considerato il tipico esempio di bene elementare che soffre di questa indeterminatezza di collocazione.

Tabella 1 Specializzazione turistica e co-presenza

Ragione della co-presenza	Attività che richiedono la co-presenza	Tipo di Turismo	Comparto di attività più rilevate
Bisogni legali, economici e di famiglia	Lavoro, presenza a riunioni di famiglia, visita a pubbliche istituzioni (tribunali,...)	Turismo d'affari e turismo di visita a familiari e amici	Trasporti <i>inbound/outbound</i> e locale
Bisogni sociali	Per incontri faccia a faccia, per stabilire relazioni di fiducia	Turismo d'affari e turismo di visita a familiari e amici	Trasporti <i>inbound/outbound</i> e locale
Bisogni temporali	Per passare del tempo con amici	Turismo come divertimento	Strutture residenziali e ricreative
Bisogni spaziali	Fare esperienza diretta di un posto	Turismo come divertimento, turismo culturale/archeologico, paesaggistico	Strutture culturali/naturali (siti archeologici, parchi...)
Bisogni di esperienza	Fare esperienza diretta di una particolare attività (studio di una lingua straniera, sport...)	Turismo di studio, culturale, sportivo	Strutture culturali, sportive
Bisogni oggettivi	Lavorare su un oggetto che ha una determinata locazione fisica	Turismo d'affari	Trasporti <i>inbound/outbound</i> e locale

Fonte: Banca Intesa

Un tentativo di risoluzione dei problemi di misurazione statistica del turismo si è avuto solo dalla fine degli anni Novanta con la revisione delle statistiche di

contabilità nazionale proposta dalle Nazioni Unite. Il nuovo approccio basava la dimensione di un'attività economica su conti economici specifici – i cosiddetti conti satellite – distinti per le funzioni che intendono misurare. Nel 2001 il turismo è stata una delle prime attività a creare i propri conti satellite che, tuttavia, non sono ancora diffusi ad un numero sufficiente di paesi da consentire un'analisi comparata.

La rilevanza economica dell'industria turistica in Italia

La crisi economico-finanziaria degli ultimi anni ha provocato una generale contrazione dei consumi in ogni settore economico e, sebbene il turismo abbia retto più di altri, non ne è rimasto escluso.

Si stima che nel 2012 l'impatto economico sul territorio italiano generato dai turisti italiani e stranieri (inclusi sia coloro che hanno alloggiato nelle strutture ricettive che nelle abitazioni private), sia stato di 72,2 miliardi di euro, legati a spese effettuate durante il soggiorno (alloggio e spese sul territorio). Rispetto allo scorso anno si registra una sostanziale stabilità nei consumi (2,1%), dopo la costante diminuzione registrata dal 2008.

Negli ultimi cinque anni, infatti, si è registrata una contrazione dei consumi turistici del -6,7% (nel 2008 erano pari a 77,4 miliardi di euro), con tendenze e andamenti diverse tra i settori. I consumi verso il ricettivo e le attività ricreative hanno un andamento altalenante, quelli verso il settore dell'abbigliamento e del manifatturiero subiscono una graduale diminuzione, mentre aumentano quelli verso il settore agroalimentare (incluse sia le spese fatte in supermercati e negozi che quelle per gli acquisti di prodotti tipici locali).

Un aumento dovuto in parte alla crescita dei soggiorni in abitazioni private (+9,3% rispetto al 2008) ed in parte all'interesse sempre più vivo da parte dei turisti verso i prodotti enogastronomici locali .

Nel dettaglio: sul settore ricettivo e ristorativo ricadono il 46,6% delle spese sostenute da turisti italiani e stranieri nel corso del soggiorno in Italia (il 27,3% per l'alloggio ed il 19,3% per pasti consumati in ristoranti, pizzerie, bar, caffè e

rosticcerie), per un totale di 33,6 miliardi di euro di consumi stimati nel 2012 (19,7 miliardi euro per le spese di alloggio, 13,9 miliardi per quelle di ristorazione/bar). Sostanzialmente stabili rispetto al 2008 (+1% il ricettivo, -3,3% il ristorativo).

Seguono le spese per acquisti di prodotti dell'industria manifatturiera dove ricade il 17,9% dell'impatto economico generato sul territorio, stimato per il 2012 in 12,9 miliardi di euro per spese di abbigliamento, calzature e altri prodotti del made in Italy. È questo settore che sembra risentire maggiormente della crisi dei consumi in atto: tra il 2008 e il 2012 la spesa verso questo settore diminuisce del -31,5%.

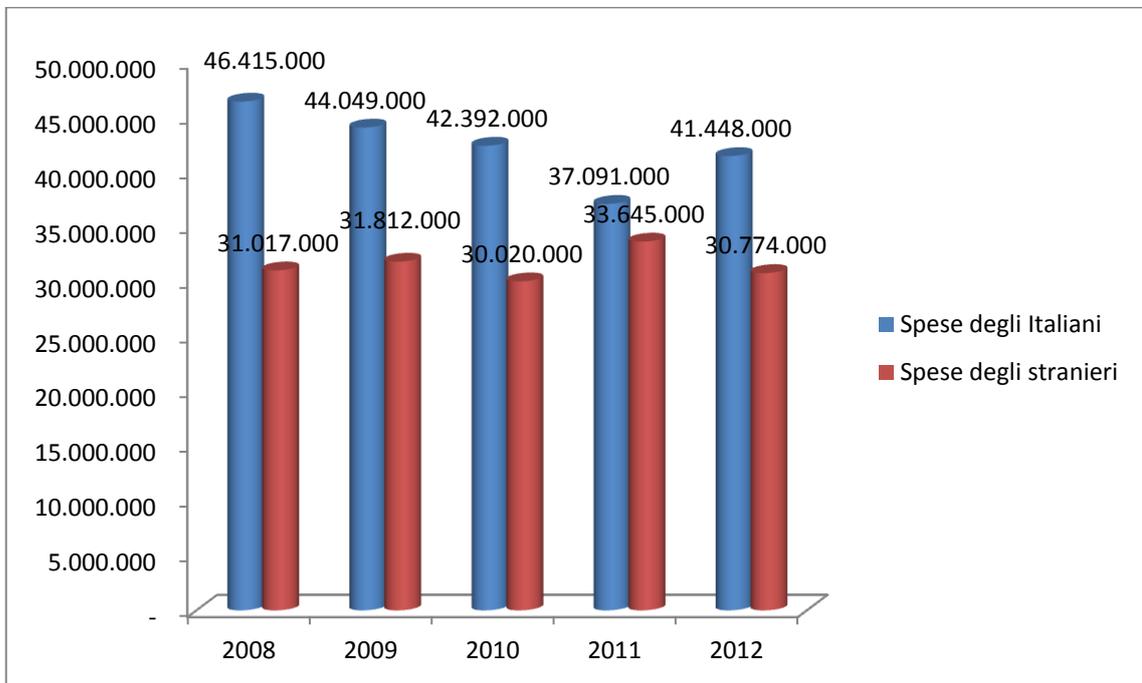
Molto vicina a quella degli acquisti di prodotti manifatturieri anche la stima dell'incidenza delle spese per attività culturali e di intrattenimento: ricade sul settore il 17,6% delle spese effettuate dai turisti italiani e stranieri durante il soggiorno, pari a 12,7 miliardi di euro (es. spese quali biglietti di ingresso in musei e monumenti, teatri, cinema, discoteche o altri locali, per visite guidate e bookshop, per stabilimenti balneari, termali o lacuali, per servizi benessere ed impianti sportivi); il comparto registra solo un leggero calo nel trend 2008-2012 (-5,6%).

Al settore agroalimentare, infine, sono riconducibili il 14% delle spese turistiche sostenute dai visitatori italiani e stranieri nelle destinazioni italiane (10,1 miliardi di euro). Negli ultimi quattro anni aumenta la propensione a spendere in prodotti enogastronomici, arrivando a contare un +43% in consumi turistici stimati per questo comparto produttivo dove, accanto agli acquisti fatti in supermercati e negozi (+49,3%), rientrano anche quei prodotti tipici locali consumati sul luogo di vacanza o portati a casa come souvenir (+23%).

Tra le aree prodotte, le spese dei turisti che soggiornano nelle destinazioni balneari (25,2%) e quelli delle città d'arte (23%) generano quasi la metà dell'impatto economico legato al turismo italiano e straniero nel nostro Paese. A seguire il 9,2% ricade nelle località di montagna, l'8,2% nelle destinazioni

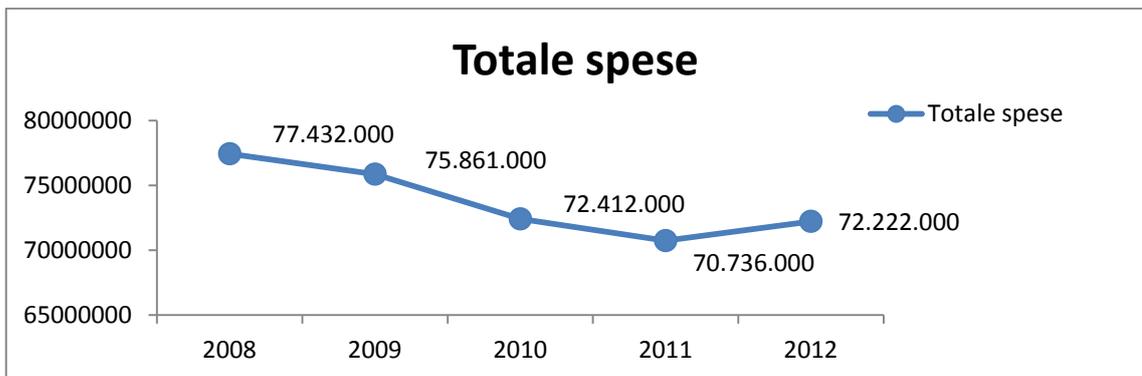
lacuali, mentre terme e destinazioni del turismo verde contano ciascuna circa il 3% del giro d'affari legato al turismo.

Figura 7 Le spese dei turisti in Italia 2008-2012



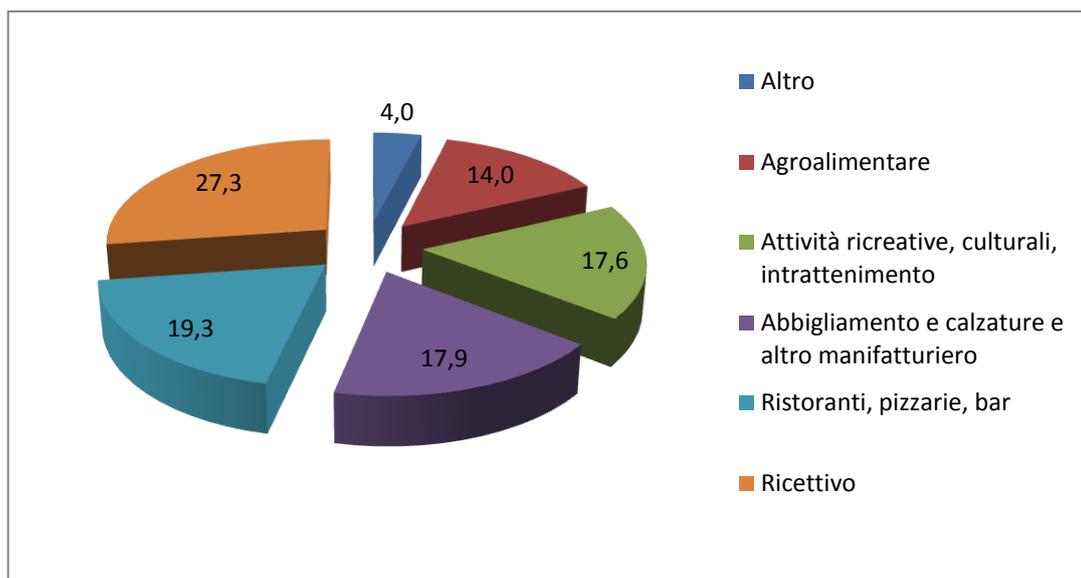
Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Figura 8 Totale delle spese sia italiane e che straniere



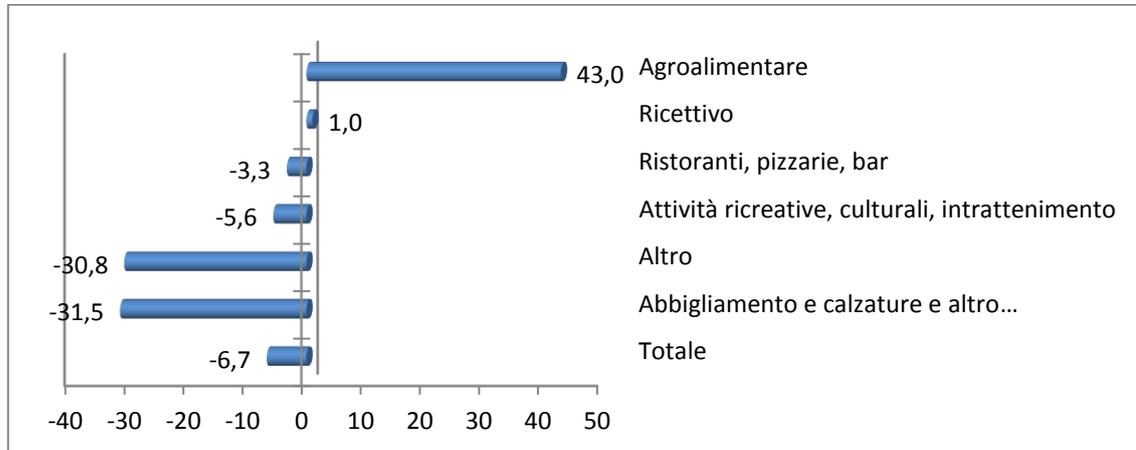
Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Figura 9 Distribuzione della spesa turistica (%) anno 2012



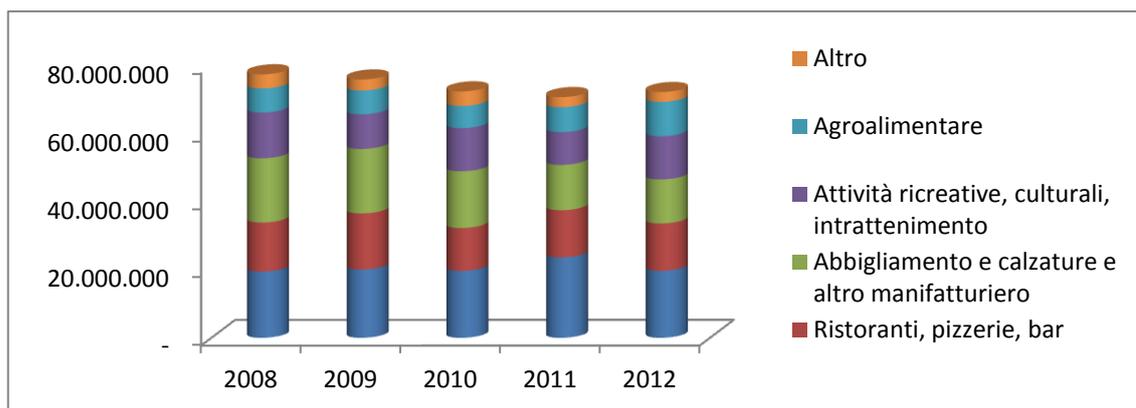
Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Figura 10 Andamento delle spese dei turisti in Italia, variazione (%) 2012-2008



Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

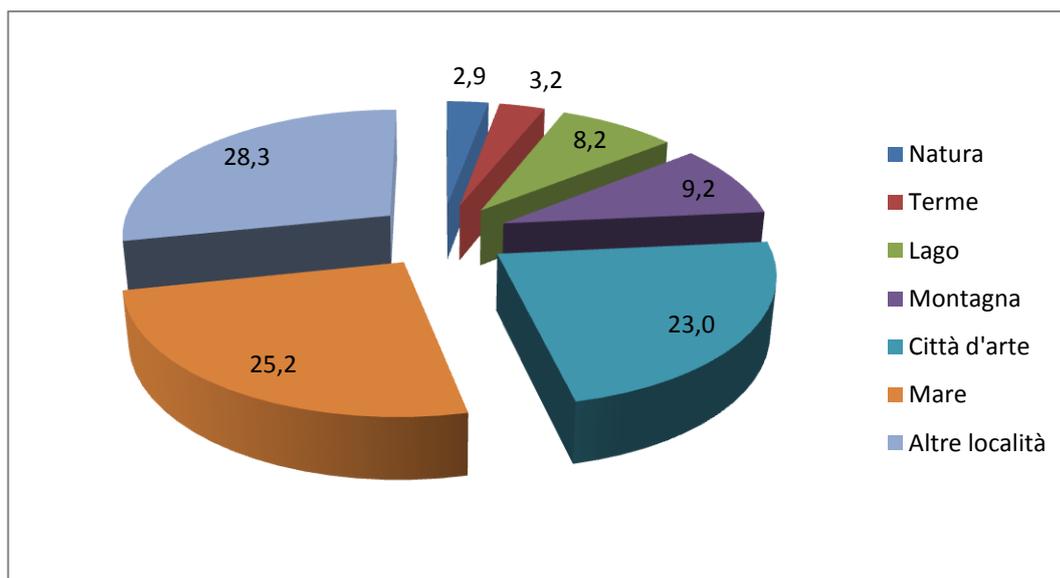
Figura 11 Spese dei turisti in Italia per tipologia di spesa 2008-2012



Tipologie di spesa	2008	2009	2010	2011	2012
Ricettivo	19.483.000	20.068.000	19.668.000	23.628.000	19.683.000
Ristoranti, pizzerie, bar	14.399.000	16.490.000	12.605.000	13.873.000	13.930.000
Abbigliamento e calzature e altro manifatturiero	18.878.000	18.946.000	16.669.000	13.327.000	12.930.000
Attività ricreative, culturali, intrattenimento	13.458.000	10.194.000	12.682.000	9.635.000	12.699.000
Agroalimentare	7.074.000	6.994.000	6.530.000	7.329.000	10.117.000
Altro	4.139.000	3.219.000	4.257.000	2.944.000	2.863.000

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Figura 12 Il peso del giro di affari totale nella aree prodotto



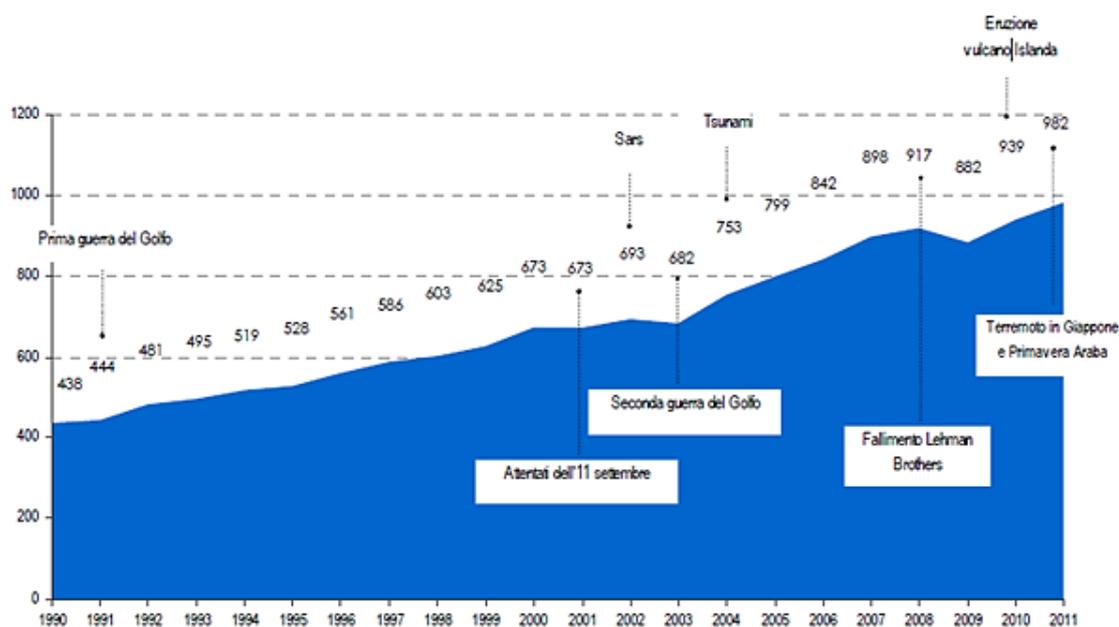
Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

2.2 La domanda turistica

Le tendenze del turismo mondiale: arrivi da turismo internazionale

Il turismo internazionale ha chiuso il 2011 in positivo: secondo i dati UNWTO, gli arrivi sono cresciuti del 4,6% rispetto al 2010, toccando quota 982 milioni. Il settore pare quindi non aver troppo risentito del terremoto in Giappone e delle rivolte legate ai movimenti della Primavera Araba: le persone, piuttosto che rinunciare a viaggiare, hanno scelto di dirigersi verso mete diverse da quelle toccate da sconvolgimenti sociali o disastri naturali ed ecologici. Non è la prima volta che il turismo mostra – a livello globale – forti capacità di resistenza e recupero di fronte a eventi di vasta portata.

Figura 13 Arrivi internazionali nel mondo. Anni 1990-2011



Fonte: Elaborazione su dati UNWTO (United Nations World Tourism Organization)

Lo spostamento dei flussi dalle sponde sud e orientale del Mediterraneo verso altre destinazioni, unito agli ottimi risultati dell'Europa, è la causa principale della maggior crescita degli arrivi internazionali nelle economie avanzate (+4,8%) rispetto a quanto avvenuto nelle economie emergenti (+4,3%). È la prima volta dal 1999 che i Paesi in via di sviluppo segnano risultati inferiori – in termini di variazione percentuale su base annuale – a quelli dei Paesi più ricchi.

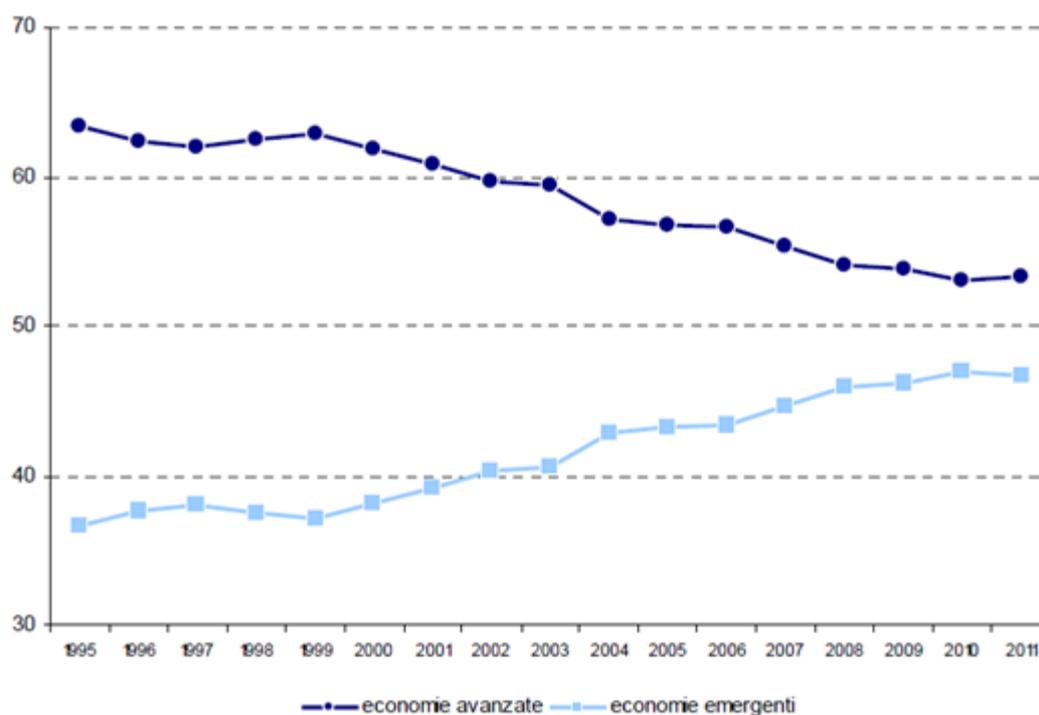
Tabella 2 Arrivi da turismo internazionale nel mondo 2009, 2010, 2011. Economie avanzate ed emergenti (in milioni).

	2009	2010	2011	Var% 10/09	Var% 11/10	Var% 11/09
Mondo	882	939	982	6,4	4,6	11,3
Economia avanzate	475	499	523	4,9	4,8	10,1
Economie emergenti	407	440	459	8,2	4,3	12,8

Fonte: Elaborazione su dati UNWTO (United Nations World Tourism Organization)

Ciò nonostante, appare prematuro parlare di una vera e propria inversione di tendenza. Come illustrato dal grafico, la quota di mercato dei Paesi avanzati si è progressivamente ridotta negli ultimi quindici anni circa a favore dei Paesi emergenti: se nel 1995 questi ultimi accoglievano il 36,6% dei turisti internazionali, nel 2010 la loro porzione di viaggiatori era arrivata a toccare il 46,9%. Questa “rimonta” ha subito un parziale ridimensionamento nel 2011, quando la quota delle economie emergenti è scesa al 46,7%.

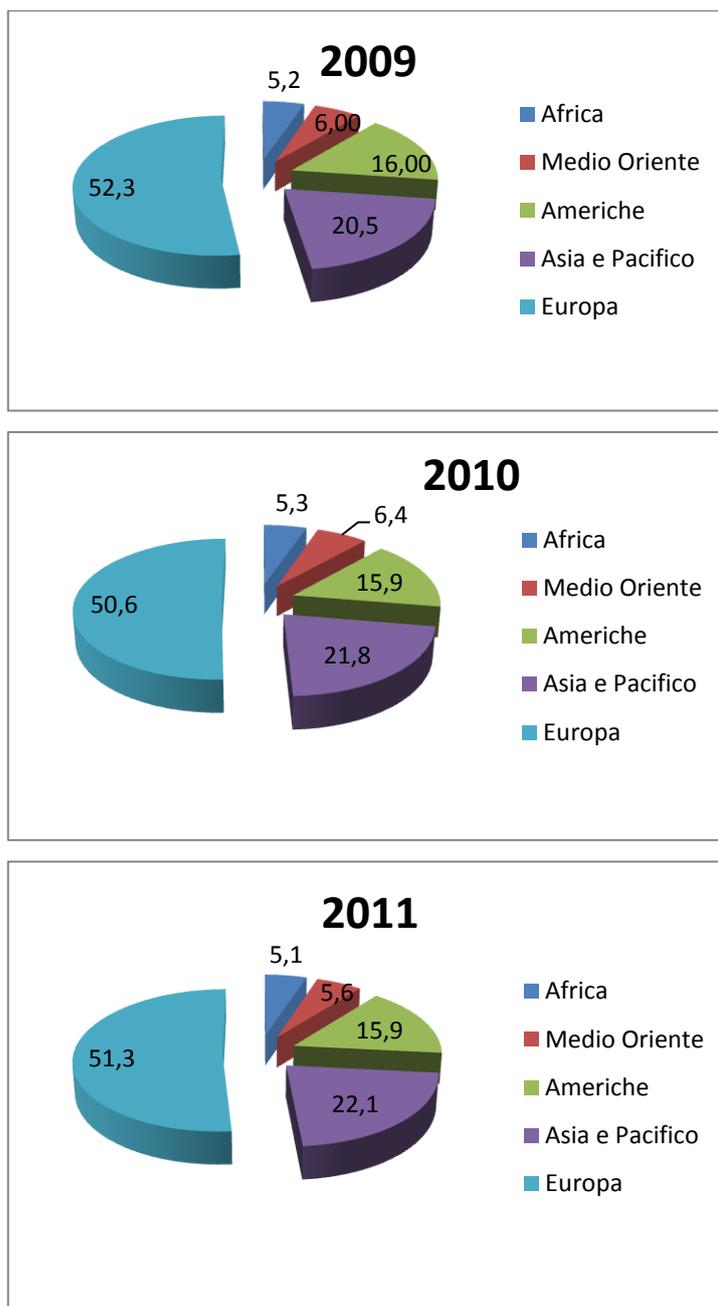
Figura 14 Arrivi da turismo internazionale nelle economie avanzate ed emergenti (in%) 1995-2011



Fonte: Elaborazione su dati UNWTO (United Nations World Tourism Organization)

Che non si tratti di una perdita di terreno dei Paesi emergenti in generale appare chiaro dai seguenti grafici a torta. L'Europa ha recuperato una quota di mercato pari allo 0,7% (dal 50,6% del 2010 al 51,3% del 2011), ma la regione Asia e Pacifico non ha interrotto la sua progressione nel 2011. La riduzione delle fette di mercato è stata circoscritta al Medio Oriente e all'Africa, per quanto riguarda i Paesi in via di sviluppo, e alle Americhe, regione che include sia economie affermate come gli Stati Uniti o il Canada che Paesi con ampi margini di crescita come quelli del Sud America.

Figura 15 Arrivi da turismo internazionale 2009, 2010, 2011. Quote percentuali per regioni mondiali.



Fonte: Elaborazione su dati UNWTO (United Nations World Tourism Organization)

Europa e Asia e Pacifico sono le regioni mondiali in cui il numero di arrivi è cresciuto di più (+6,1%); un risultato particolarmente importante per il Vecchio Continente se si considera che la variazione percentuale su base annua registrata

nel 2010 (+2,8%) era stata la più bassa al mondo. Tra le sub-regioni europee si sono distinte, nel 2011, la parte Centro-orientale (+8,1%) e quella Meridionale (+7,6%). Quest'ultima, definita anche Europa Mediterranea, deve parte della sua crescita allo spostamento dei flussi tradizionalmente diretti verso l'Africa Settentrionale e il Medio Oriente, ma anche all'incremento dei viaggi all'estero da mercati come la Scandinavia, la Germania e la Russia. Nel sud dell'Europa, stanno guadagnando popolarità nuove destinazioni dei Balcani: Macedonia (+25,1%), Serbia (+11,9%), Montenegro (+10,4%) e Bosnia (+7,2%), seppur il turismo in queste aree rappresenti ancora volumi piuttosto modesti. La crescita è stata forte anche in Paesi maggiormente affermati come mete turistiche e che competono con l'Italia su diversi prodotti, come il balneare e il turismo culturale: Croazia (+9,0%), Cipro (+10,1%), Grecia (+9,5%), Portogallo (+7,3%), Spagna (+7,6%) e Turchia (+8,7%).

I principali Paesi emittenti di turismo internazionale per spesa

Il trend positivo della domanda turistica nel 2011 si riflette in una generalizzata crescita della spesa per viaggi. Tra i primi 50 Paesi emittenti per spesa turistica internazionale, 34 hanno registrato una crescita, mentre 13 hanno conosciuto una flessione. Il calo è stato particolarmente evidente in Giappone (-11,2%), Arabia Saudita (-14,1%), Polonia (-8,9%) e Sud Africa (-6,9%).

I Paesi che hanno registrato la crescita più forte sono stati i cosiddetti BRIC²⁰, a cominciare dalla Cina che ha registrato l'incremento più alto (+32,2%) tra i primi dieci mercati per spesa per viaggi internazionali. I 72,6 miliardi di dollari spesi non solo rafforzano il terzo posto in graduatoria di questo Paese, ma lo avvicinano ai livelli degli Stati Uniti. Guadagna importanza anche la Russia (+22,1%) che raggiunge il settimo posto superando l'Italia e il Giappone. Il Brasile, dopo il risultato record del +50,1% registrato nel 2010, continua a crescere a ritmi elevati anche nel 2011 segnando un incremento del +29,5%. Il

²⁰ Paesi BRIC: Brasile, Russia, India e Cina

Paese sudamericano ha compiuto l'anno scorso un vero e proprio balzo dal 18° al 12° posto, affermandosi sempre di più come nuovo mercato di riferimento per il turismo globale.

L'India (13,7 miliardi di dollari spesi, +32,9% rispetto al 2010) ha registrato la crescita percentuale più forte tra i primi 50 Paesi ed è passata dal 24esimo al 22esimo posto.

I cittadini dei quattro BRIC messi insieme hanno speso complessivamente 140 miliardi di dollari in turismo internazionale, pari al 14% della spesa complessiva realizzata nel mondo.

I passi avanti compiuti da questi Paesi appaiono evidenti se si considera che nel 2000, con una spesa complessiva di 29 miliardi, essi rappresentavano appena il 6% del totale.

Tabella 3 Top 15 Paesi emittori di turismo internazionale per spesa (in miliardi di dollari)

Posizione	Paese	Spese in dollari				Var % in valute locali		
		2008	2009	2010	2011	09/08	10/09	11/10
2010	2011							
1	1 Germania	91,0	81,2	78,1	84,3	-5,9	1,3	2,8
2	2 Stati Uniti	80,5	74,1	75,5	79,1	-7,9	1,9	4,8
3	3 Cina	36,2	43,7	54,9	72,6	20,9	25,6	32,2
4	4 Regno Unito	69,5	50,1	50,0	50,6	-13,6	0,5	-2,4
5	5 Francia	41,1	38,4	38,5	41,7	-1,5	5,7	3,0
6	6 Canada	27,2	24,2	29,6	33,0	-3,3	10,0	7,2
9	7 Russia	23,8	20,9	26,6	32,5	-12,1	27,2	22,1
8	8 Italia	30,8	27,9	27,1	28,7	-4,3	2,0	0,8
7	9 Giappone	27,9	25,1	27,9	27,2	-18,4	4,0	-11,2

10	10	Australia	18,4	17,6	22,2	26,9	2,5	7,3	8,0
13	11	Belgio	19,8	20,4	18,9	22,3	9,0	-2,6	12,5
18	12	Brasile	11,0	10,9	16,4	21,3	-0,6	50,7	29,5
15	13	Singapore	16,4	15,8	18,6	21,1	-0,4	10,2	4,5
12	14	Olanda	21,7	20,7	19,6	20,5	0,4	-0,2	-0,4
14	15	Corea del Sud	19,1	15,0	18,8	19,5	-21,1	24,9	3,6

Fonte: Elaborazione su dati UNWTO (United Nations World Tourism Organization)

Altri Paesi emergenti si sono distinti nel 2011: la Malesia (10,3 miliardi di dollari, +23,8% rispetto al 2010); il Kuwait (8,1 miliardi, +8,1%); l'Indonesia (7,3 miliardi, +13,8%); l'Argentina (5,5 miliardi, +13,1%); l'Ucraina (4,5 miliardi, +19,2%).

Tra le economie avanzate si distinguono gli incrementi in valori assoluti di Germania (6,2 miliardi di dollari in più spesi rispetto al 2010), Canada (+3,4 miliardi), Australia (+4,7 miliardi), Belgio (+3,4 miliardi) e Norvegia (+2,6 miliardi).

Il posizionamento dell'Italia

Secondo i dati diffusi dall'Organizzazione Mondiale del Turismo, nel 2011 l'Italia si conferma al quinto posto in termini sia di arrivi che di entrate da turismo internazionale. Il recupero di competitività del sistema turistico italiano sulla scena internazionale si è manifestato in una crescita di entrambe queste variabili superiore alla media mondiale.

Per quanto riguarda gli arrivi, a un esiguo +0,9% guadagnato dall'Italia nel biennio 2009- 2010, è seguito un importante +5,7% nel 2011 (contro il +4,7% globale), per un totale di 46,1 milioni di arrivi internazionali. Solo la Spagna, tra i primi cinque Paesi, ha fatto meglio.

Tabella 4 Primi 5 paesi per arrivi da turismo internazionale (in milioni)

	2009	2010	2011	Var 2010/2009	% 2011/2010	Quota 2011	% su tot entrate
1 Francia	76,8	77,1	79,5	0,5	3,0		8,1
2 Stati Uniti	55,0	59,8	62,3	8,8	4,2		6,4
3 Cina	50,9	55,7	57,6	9,4	3,4		5,9
4 Spagna	52,2	52,7	56,7	1,0	7,6		5,8
5 Italia	43,2	43,6	46,1	0,9	5,7		4,7

Fonte: Elaborazione su dati UNWTO (United Nations World Tourism Organization)

Anche nel caso delle entrate, nel 2011 il nostro Paese ha migliorato la propria performance rispetto a quanto fatto l'anno precedente. Se nel 2010, infatti, l'incremento era stato contenuto (+1,4%), il 2011 ha segnato una decisa ripresa della crescita (+5,6%, superiore al +3,8% registrato a livello mondiale). Al contrario di quanto avvenuto con gli arrivi, però, ci troviamo qui di fronte a una crescita inferiore a quella degli altri "top five".

Tabella 5 Primi 5 paesi per entrate da turismo internazionale (in miliardi di dollari)

	2009	2010	2011	Var 2010/2009	% 2011/2010	Quota 2011	% su tot entrate
1 Stati Uniti	94,2	103,5	116,3	9,9	12,3		11,3
2 Spagna	53,2	52,5	59,9	3,9	8,6		5,8
3 Francia	49,5	46,6	53,8	-1,1	10,1		5,2
4 Cina	39,7	45,8	48,5	15,5	5,8		4,7
5 Italia	40,2	38,8	43,0	1,4	5,6		4,2

Fonte: Elaborazione su dati UNWTO (United Nations World Tourism Organization)

Il turismo nei paesi dell'Unione Europea: i viaggi per vacanze nell'Unione Europea

I cittadini dell'Ue, nel 2010, hanno effettuato più di un miliardo di vacanze. La tendenza ad effettuare viaggi di piacere, in Europa, appare ancora come un'attività caratteristica soprattutto di alcuni Paesi, che sono per tradizione importanti mercati per il turismo sia domestico che outbound²¹. I tedeschi sono i cittadini dell'Unione che effettuano più viaggi di natura leisure, coprendo da soli una quota pari a oltre un quinto di tutte le vacanze fatte nel 2010 dai cittadini europei. La Germania, insieme a Francia, Spagna, Regno Unito e Italia, rappresenta oltre il 70% di questo mercato. Le vacanze effettuate dai residenti di tali primi cinque Paesi hanno tuttavia registrato un calo rispetto al 2009, con punte negative particolarmente significative in Italia (-11,8%) e Regno Unito (-5,9%).

Mentre si sono registrati incrementi a doppia cifra dei viaggi per vacanza nei Paesi scandinavi dell'Unione: Svezia (+13,5%), Finlandia (+20%) e Danimarca (+23,7%); buoni gli incrementi anche in Polonia (+9,2%).

Tabella 6 Viaggi per vacanza dei residenti dell'Unione Europea

	2010	2011	Var 2011/2010	%
Germania	224295892	221406534	-1,3	
Francia	202284091	197877420	-2,2	
Spagna	122166788	118542646	-3,0	
Regno Unito	118492726	111514646	-5,9	
Italia	80798687	71264110	-11,8	

²¹ Turismo outbound significa turismo in uscita, ovvero viaggi all'estero di cittadini di un determinato paese. Per turismo inbound si intende invece il turismo in entrata.

Svezia	36475000	41381000	13,5
Finlandia	30103000	36126000	20,0
Polonia	31634000	34557000	9,2
Paesi Bassi	29637000	29582000	-0,2
Danimarca	22466538	27788059	23,7
Repubblica Ceca	26378698	25735231	-2,4
Ungheria	18520576	18403697	-0,6
Austria	17196056	16887030	-1,8
Belgio	10674364	10745633	0,7
Portogallo		11168263	
Romania	12163663	11163337	-8,2
Bulgaria	7861455	6279890	-20,1
Slovacchia	6061597	5946802	-1,9
Slovenia	4332041	4244000	-2,0
Lettonia	4152451	4114058	-0,9
Lituania	3219441	3270421	1,6
Estonia	1392000	2630000	88,9
Cipro	1781612	1782750	0,1
Lussemburgo	1369638	1240035	-9,5
Malta	172434	188304	9,2
Irlanda	10638000		
Grecia	12159000		

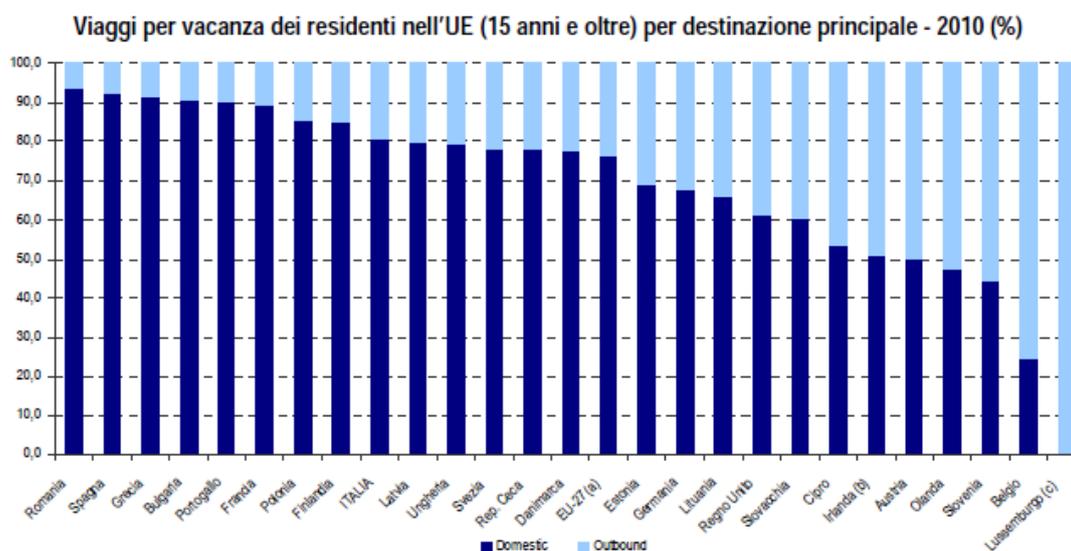
Fonte: Elaborazione su dati EUROSTAT

I cittadini Ue viaggiano principalmente all'interno del proprio Paese di residenza.

Il confronto del nostro Paese con gli altri membri dell'UE 27 continua a mostrare la forte propensione dei residenti in Italia a rimanere, nella maggior parte dei casi, all'interno dei confini nazionali per trascorrere le proprie vacanze.

Nel 2010, infatti, le vacanze trascorse in Italia dai residenti sono state l'80,8% del complesso delle vacanze. Tale dato colloca l'Italia ben al di sopra della media europea, che è pari al 76,4%. La quota dell'Italia risulta inferiore a quella di paesi come la Romania (93,9%), la Spagna (92,4%), la Grecia (91,5%), la Bulgaria (90,7%), il Portogallo (90,1%) e la Francia (89,4%), mentre risulta più elevata di quella di molti paesi, tra i quali la Germania (67,5%), il Regno Unito (61,3%) e l'Austria (50,2%).

Figura 16 Viaggi per vacanza dei residenti nell'UE per destinazione principale - 2010



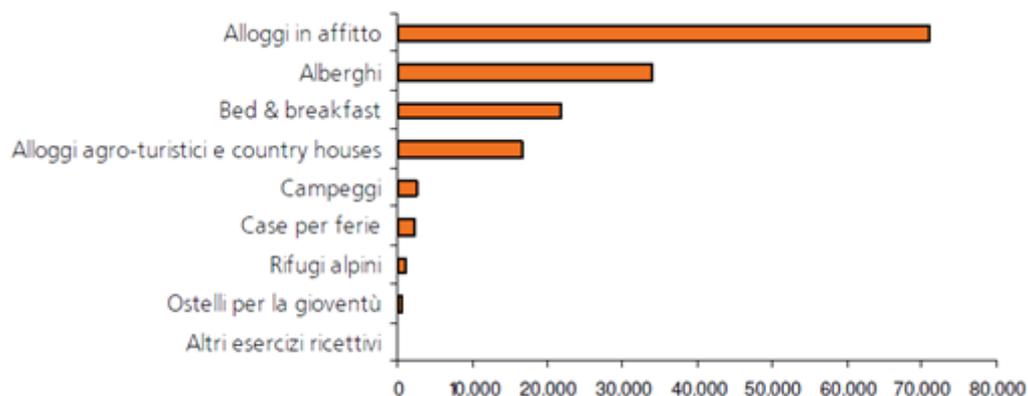
Fonte: Elaborazione su dati EUROSTAT

I viaggi brevi (da 1 a 3 notti) hanno inciso per il 56% sul totale, prevale, dunque, la formula dello short break sulla vacanza lunga.

2.3. L'offerta alberghiera italiana

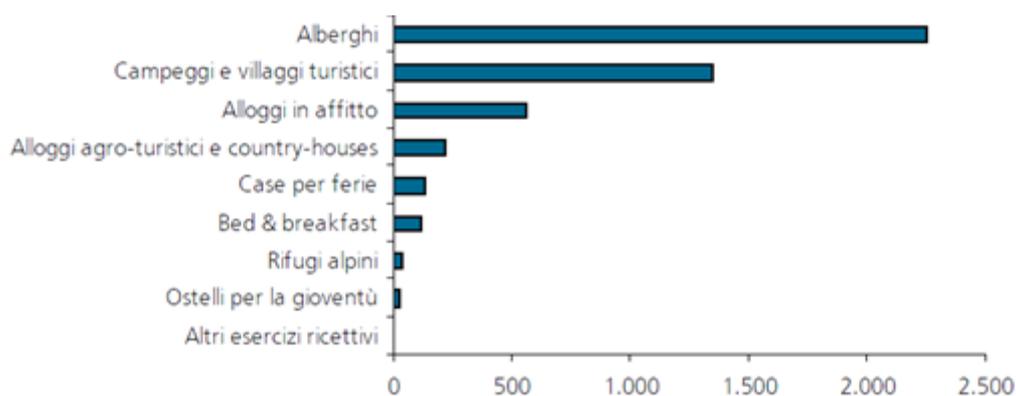
Integra il quadro del sistema turistico italiano l'analisi della componente di offerta ricettiva. La somma delle strutture alberghiere e di quelle complementari conta al 2010 ben 150.315 unità per 4,6 milioni di posti letto (Figure 18 e 19). L'offerta alberghiera concentra il 48,4% dei posti letto e ospita circa il 70% delle presenze di turisti, ragione per la quale si è optato per concentrare l'analisi solo su questo comparto. La scelta muove anche dal constatare come gli esercizi complementari – che sono stati protagonisti di una forte crescita negli ultimi anni – siano stati in verità interessati anche da cambiamenti sul fronte delle modalità di classificazione, che rendono talvolta i dati non comparabili nel tempo.

Figura 17 Esercizi ricettivi per tipologia di imprese



Fonte: Elaborazione sui dati Istat

Figura 18 Posti letto per tipologia di imprese



Fonte: Elaborazione su dati Istat

Il posizionamento internazionale

Il confronto con le realtà alberghiere europee vede l'Italia sul gradino più alto del podio in termini di numerosità dei posti letto nel settore alberghiero e sul terzo in termini di ammontare delle strutture, dietro a Regno Unito e Germania (Tab.7). Le quote detenute sul totale dell'area15 ammontano rispettivamente al 17,5% e al 16,2%.

Tabella 7 Numero di esercizi ricettivi nell'Unione Europea 2010

	Alberghi		Camere		Letti	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Unione Europea (27 paesi)	201.503		6.033.073		12.120.409	
Aera euro	143.870		4.710.119		9.370.395	
Unione Europea (27 paesi) + paesi non membri compresi nell'elenco sottostante	209.463	100,00	6.338.817	100,00	12.751.966	100,00
Regno Unito	38.306	18,3	613.389	9,7	1.243.233	9,7
Germania	35.814	17,1	926.612	14,6	1.693.973	13,3
Italia	33.967	16,2	1.088.088	17,2	2.227.832	17,5

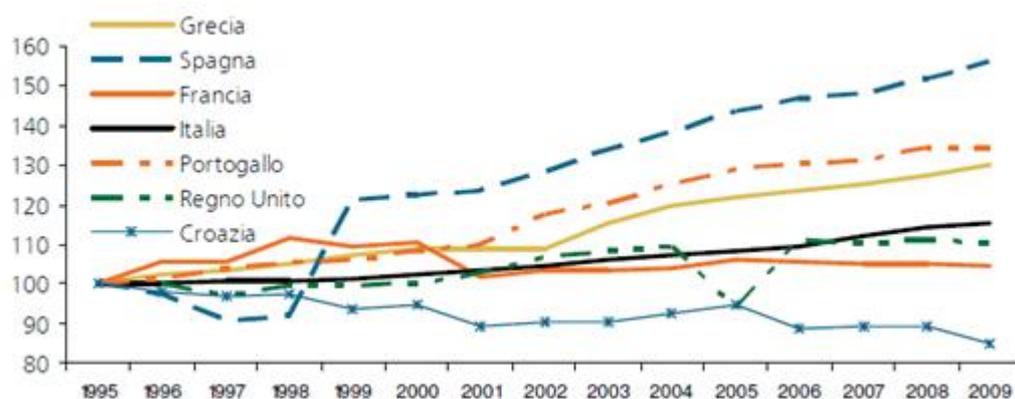
Spagna	18.387	8,8	864.933	13,6	1.736.937	13,6
Francia	17.723	8,5	624.224	9,8	1.248.448	9,8
Austria	13.645	6,5	288.934	4,6	587.899	4,6
Grecia	9.559	4,0	383.008	6,0	732.279	5,7
Svizzera	5.533	2,6	142.551	2,2	273.279	2,1
Romania	4.566	2,2	121.167	1,9	247.426	1,9
Repubblica Ceca	4.409	2,1	114.452	1,8	200.736	2,0
Irlanda	3.024	1,7	74.136	1,2	162.713	1,3
Paesi Bassi	3.151	1,5	100.493	1,6	203.852	1,6
Polonia	2.836	1,4	109.534	1,7	221.633	1,7
Belgio	2.036	1,0	57.967	0,9	126.134	1,0
Ungheria	2.001	1,0	65.815	1,0	154.521	1,2
Portogallo	1.988	0,9	120.737	1,9	273.804	2,1
Svezia	1.982	0,9	106.166	1,7	221.767	1,7
Bulgaria	1.784	0,9	112.014	1,8	249.193	2,0
Slovacchia	1.324	0,6	35.878	0,6	74.000	0,6
Norvegia	1.122	0,5	75.423	1,2	109.245	1,3
Finlandia	867	0,4	55.140	0,9	120.175	0,9
Croazia	819	0,4	72.736	1,1	150.069	1,2
Cipro	699	0,3	41.965	0,7	84.327	0,7
Slovenia	667	0,3	22.004	0,3	44.185	0,3

Danimarca	471	0,2	39.109	0,6	77.448	0,6
Latvia	451	0,2	12.421	0,2	25.392	0,2
Estonia	387	0,2	14.923	0,2	30.826	0,2
Lituania	380	0,2	11.962	0,2	23.839	0,2
Islanda	296	0,1	9.074	0,1	19.255	0,2
Lussemburgo	261	0,1	7.751	0,1	14.709	0,1
Malta	158	0,1	18.243	0,3	39.062	0,3
Macedonia	149	0,1	5.380	0,1	11.904	0,1
Liechtenstein	41	0,0	580	0,0	1.110	0,0

Fonte: Elaborazione su dati EUROSTAT

L'analisi di lungo periodo mette in evidenza come l'Italia fosse già una realtà matura dal punto di vista della dotazione alberghiera negli anni Novanta. La crescita del numero delle camere ha seguito nel tempo un ritmo moderato rispetto a quello sperimentato da altri paesi ad intensità turistica. La Spagna ad esempio, è stata protagonista di una crescita più dinamica della dotazione alberghiera, contribuendo ad aumentare nel tempo la competizione sul mercato (Fig. 20). Anche Portogallo e Grecia sono stati protagonisti di uno sviluppo più recente della numerosità delle camere.

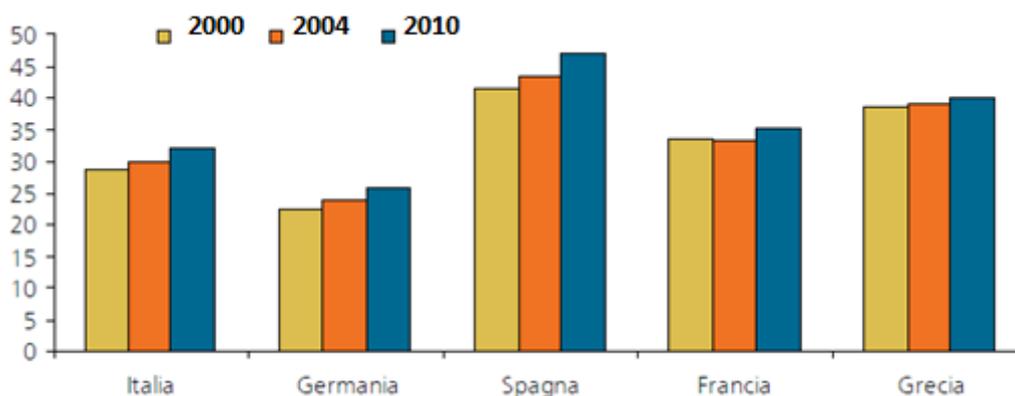
Figura 19 Evoluzione del numero delle camere in alcune principali destinazioni turistiche europee



Fonte: Elaborazione su dati Eurostat

In analogia a quanto accade all'interno del manifatturiero, permeato dalla presenza di piccole imprese, il settore alberghiero nazionale sembra presentare dei limiti legati alla dimensione contenuta delle strutture (Fig. 21). Il confronto con alcuni paesi ad elevata intensità turistica, come la Spagna – dove vi è una buona diffusione delle catene alberghiere - è difatti ancora schiacciante. La dimensione delle strutture, pur non condizionando rigidamente qualità e tasso di riempimento, può facilitare invece la realizzazione di investimenti, soprattutto in periodi di congiuntura fragile.

Figura 20 Dimensione media degli alberghi in alcuni paesi europei (numero medio di camere per alberghi)

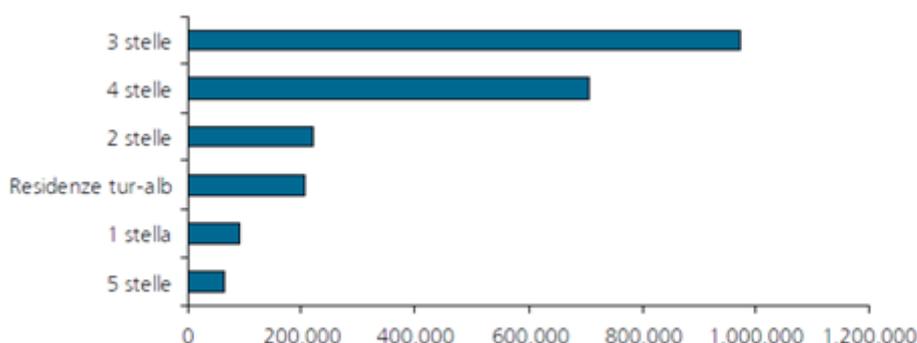


Fonte: Elaborazione su dati Eurostat

2.3.1. La dimensione e le caratteristiche qualitative

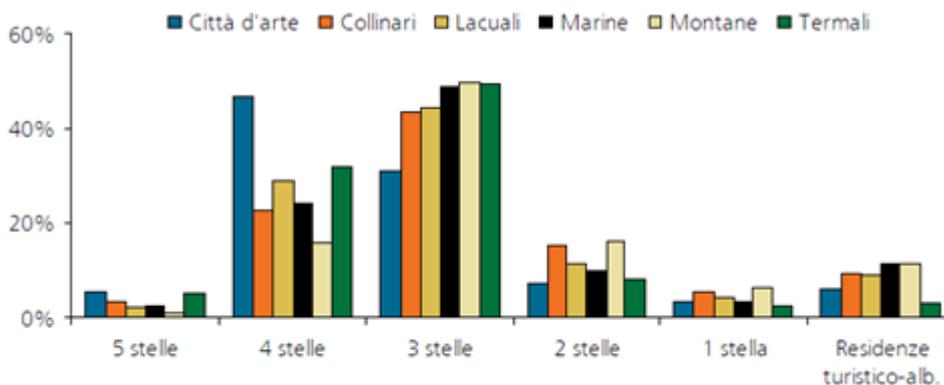
Scendendo nel dettaglio della composizione dell'offerta alberghiera nazionale al 2010 (33.999 alberghi per 2,2 milioni di posti letto), si può osservare una netta preponderanza dei posti letto nelle strutture a stellaggio intermedio (Fig. 22). Gli hotel tre e quattro stelle incidono per il 43,1% e il 31,3% sull'aggregato dei posti letto nazionali: circa 971 mila e 706 mila posti rispettivamente. I posti letto nei cinque stelle, che incidono per il 2,7% a livello paese (61 mila) mostrano un'incidenza più elevata nelle città d'arte e nelle località termali (Fig. 23).

Figura 21 Posti letto nelle strutture alberghiere: ripartizione dell'offerta per tipologia di strutture. Anno 2010



Fonte: Elaborazione su dati Istat

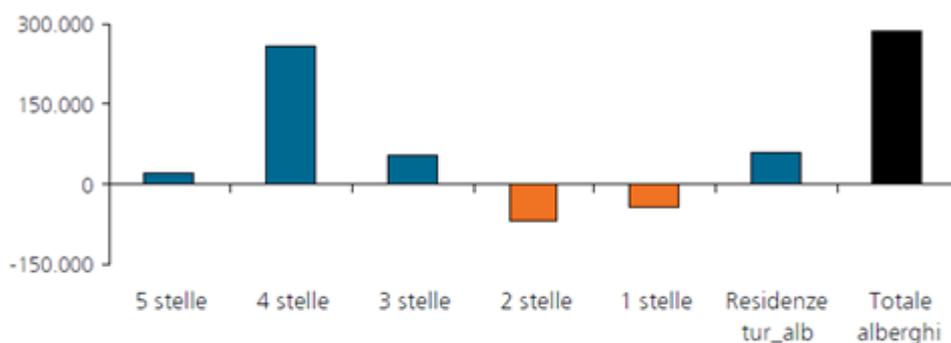
Figura 22 Composizione dei posti letto nelle strutture alberghiere suddivise per stellaggio: principali tipologie di località turistiche, anno 2010



Fonte: Elaborazione su dati Istat

Nel tempo si è osservato un fenomeno di riposizionamento verso l'alto dell'offerta alberghiera in termini qualitativi. Il confronto con la situazione 2003 dei posti letto negli alberghi mette in evidenza un saldo positivo di circa 280 mila posti. Tale saldo è il risultato di due tendenze contrastanti, ovvero una contrazione dei posti letto in corrispondenza delle categorie a basso stellaggio – 1 e 2 stelle (per un complessivo di circa 115 mila posti in meno) – e una contestuale crescita dei posti letto nelle strutture a stellaggio medio-alto, pari a circa 400 mila posti (Fig. 24).

Figura 23 Posti letto nelle strutture alberghiere: confronto 2010 su 2003, valori assoluti



Fonte: Elaborazione su dati Istat

L'offerta turistica secondo il dettaglio regionale

A livello regionale, la concentrazione maggiore dei posti letto nelle strutture alberghiere si ha nel Nord-Est. In testa l'Emilia Romagna con 229 mila posti per 4.499 strutture alberghiere – e un'incidenza sui posti letto nazionali del 13,3% (Tab.8). Forte peso della componente marina, che incide in misura pari al 71% (Tab.12). Al secondo posto per numerosità dei posti letto e al primo per numerosità degli alberghi il Trentino-Alto Adige: 246 mila posti per 5.807 strutture (con un peso del 73,2% dei posti letto del comparto montano).

Veneto, Lombardia e Toscana seguono nel *ranking* dei posti letto, mostrando una composizione alquanto differenziata tra località marine, lacuali, montane e città d'arte (Tab.12).

La crescita dei posti letto nell'aggregato nazionale, che si evidenzia nel confronto tra la situazione dell'offerta ricettiva al 2010 e quella che era la situazione al 2003, è sostenuta sulla base delle dinamiche regionali dalla forte crescita dei posti letto nella Lombardia – circa 42 mila posti (Tab.11). Crescita sostenuta dei posti letto anche in Sicilia, circa 34 mila posti in più tra il 2003 e il 2010. Anche Puglia, Sardegna, Calabria, Lazio, Emilia Romagna e Veneto hanno sperimentato nel medesimo periodo una variazione positiva dei posti letto nelle strutture alberghiere - attorno alle 20 mila unità.

In tutte le regioni i risultati sono stati sostenuti da un andamento dinamico della categoria dei quattro stelle e, in forma minoritaria, dei cinque stelle. Per quanto concerne nello specifico i posti letto nella categoria degli alberghi di lusso (i cinque stelle), è il Lazio ad aver raggiunto la percentuale più elevata di incidenza sul totale regionale, il 5,3%. Seguono le regioni del Sud, quali Campania (5,2%), Sardegna (5,1%), Sicilia (4,6%) e Puglia (4,3%).

Tabella 8 Offerta alberghiera italiana: alberghi, camere e letti. Anno 2010

	Alberghi		Camere		Letti	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Totale Italia	33999	100,0	1095332	100,0	2253342	100,0
Trentino-Alto-Adige	5807	17,1	122512	11,2	246437	10,9
Emilia Romagna	4499	13,2	153748	14,0	298698	13,3
Veneto	3054	9,0	110489	10,1	209700	9,3
Lombardia	2979	8,8	100829	9,2	202687	9,0
Toscana	2879	8,5	88295	8,1	193647	8,6
Lazio	2003	5,9	81580	7,4	164233	7,3
Campania	1684	5,0	56437	5,2	114152	5,1
Liguria	1571	4,6	36862	3,4	73784	3,3
Piemonte	1545	4,5	42455	3,9	84641	3,8
Sicilia	1306	3,8	55784	5,1	124019	5,5
Puglia	997	2,9	41310	3,8	90618	4,0

Marche	932	2,7	30177	2,8	66555	3,0
Sardegna	916	2,7	44861	4,1	106547	4,7
Calabria	848	2,5	47146	4,3	104251	4,6
Abruzzo	821	2,4	25332	2,3	50987	2,3
Friuli-Venezia-Giulia	749	2,2	19732	1,8	40921	1,8
Umbria	574	1,7	14988	1,4	29455	1,3
Valle d'Aosta	489	1,4	10888	1,0	22929	1,0
Basilicata	238	0,7	8626	0,8	22698	1,0
Molise	108	0,3	3281	0,3	6383	0,3

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tabella 9 Offerta alberghiera: composizione per stellaggio. Anno 2010

	Composizione %						
	Totale alberghi	1 stella	2 stelle	3 stelle	4 stelle	5 stelle	Residenza tur.-alberghiera
Trentino-Alto-Adige	5807	10,4	24,2	41,2	8,9	0,3	15,1
Emilia Romagna	4499	9,4	21,0	54,4	9,7	0,2	5,3
Veneto	3054	13,5	21,5	45,2	15,7	1,3	2,8
Lombardia	2979	14,9	17,4	42,0	18,5	1,0	6,2
Toscana	2879	9,6	18,1	46,4	15,4	1,8	8,7
Lazio	2003	11,1	22,6	39,2	20,1	1,5	5,5
Campania	1684	7,4	13,4	45,4	25,2	2,9	5,7
Liguria	1571	21,6	24,8	36,5	7,3	0,6	9,3
Piemonte	1545	15,3	19,3	47,1	12,4	0,6	5,2
Sicilia	1306	10,1	14,7	38,1	24,4	2,1	10,5
Puglia	997	5,1	11,9	43,6	28,3	2,7	8,3
Marche	932	9,1	19,8	54,1	11,7	0,1	5,2
Sardegna	916	5,0	12,6	44,3	26,5	2,6	9,0
Calabria	848	6,0	11,9	41,5	23,3	1,9	15,3
Abruzzo	821	14,9	16,1	51,3	11,7	0,7	5,4

Friuli-Venezia-Giulia	749	18,4	20,8	43,5	11,9	0,3	5,1
Umbria	574	10,5	26,7	44,3	12,7	0,5	5,4
Valle d'Aosta	489	8,0	27,4	41,7	8,8	0,4	13,7
Basilicata	238	9,7	18,1	50,8	18,9	1,3	1,3
Molise	108	7,4	23,1	37,0	22,2	0,9	9,3
totale Italia	33999	10,9	19,3	44,4	16,7	1,2	7,6

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tabella 10 Posti letto nelle strutture alberghiere: composizione per stellaggio. Anno 2010

	Totale posti letto	1 stella	2 stelle	3 stelle	4 stelle	5 stelle	Residenza turistico- alberghiere
Emilia romagna	298698	4,0	12,6	59,8	18,7	0,5	4,5
Trentino-Alto-Adige	246437	5,6	15,6	49,4	17,0	0,7	11,7
Veneto	209700	4,9	12,0	44,1	32,1	3,7	3,3
Lombardia	202687	4,8	7,0	33,2	42,8	3,2	9,0
Toscana	193647	3,3	8,9	42,3	29,8	3,9	11,8
Lazio	164233	3,2	9,4	32,9	42,9	5,3	6,3
Sicilia	124019	2,3	5,0	37,9	40,9	4,6	9,2
Campania	114152	2,8	6,5	35,6	44,3	5,2	5,6
Sardegna	106547	0,7	2,8	27,3	50,5	5,1	13,6
Calabria	104251	1,3	4,3	31,9	39,0	1,5	21,9
Puglia	90618	1,3	4,0	34,7	41,9	4,3	13,8
Piemonte	84641	6,5	9,7	46,9	27,4	2,3	7,2
Liguria	73784	8,1	14,6	40,7	18,1	2,1	16,3
Marche	66555	4,1	13,1	56,8	19,4	0,1	6,5
Abruzzo	50987	5,5	8,4	56,5	20,9	1,5	7,2
Friuli-Venezia-Giulia	40921	7,8	11,6	49,1	24,8	0,7	6,0
Umbria	29455	3,9	15,4	51,4	25,9	1,1	2,2
Valle d'Aosta	22929	3,0	16,6	42,5	18,4	0,8	18,7

Basilicata	22698	2,1	6,7	43,8	36,6	0,6	10,2
Molise	6383	2,3	10,2	38,6	33,8	0,6	14,5
Totale Italia	2253342	3,9	9,7	42,8	31,3	2,4	10,0

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tabella 11 Variazione 2010 su 2003, posti letto nelle strutture alberghiere

	1 stella	2 stelle	3 stelle	4 stelle	5 stelle	Residenza alberghiere	turistico- Totale letto	posti
Emilia Romagna	-7591	-16843	20526	17297	172	6404	19965	
Trentino-Alto-Adige	-8186	-12433	2558	15164	1336	5608	4047	
Veneto	-7237	-4966	6975	22039	2287	856	19954	
Lombardia	-3865	-3908	9473	37044	-760	4168	42152	
Toscana	-3485	-7216	-136	16878	4161	7785	17987	
Lazio	-303	-1972	-2161	23677	1309	935	21485	
Sicilia	-1331	-1155	433	28291	4225	3284	33747	
Campania	-1419	-2909	4068	15483	1689	1606	18518	
Sardegna	-317	-1142	-1213	24837	2860	-1492	23533	
Calabria	-416	-3679	340	15982	1371	9855	23453	
Puglia	54	-828	1535	17970	2139	4327	25197	
Piemonte	-3706	-2655	9298	8529	1490	3591	16547	
Liguria	-2353	-3118	-2488	1070	686	6221	18	
Marche	-1227	-2558	3529	5813	23	1177	6757	
Abruzzo	-544	-1181	812	1660	322	1210	2279	
Friuli-Venezia-Giulia	-1732	-138	795	2777	-6	1702	3398	
Umbria	-517	-1366	1244	2685	173	301	2520	
Valle d'Aosta	-570	-2182	1275	287	177	593	-420	
Basilicata	-84	-168	-96	2062	30	262	2006	
Molise	-123	-43	-272	672	38	432	704	
Totale Italia	-44952	-70460	56495	260217	23722	58825	283847	

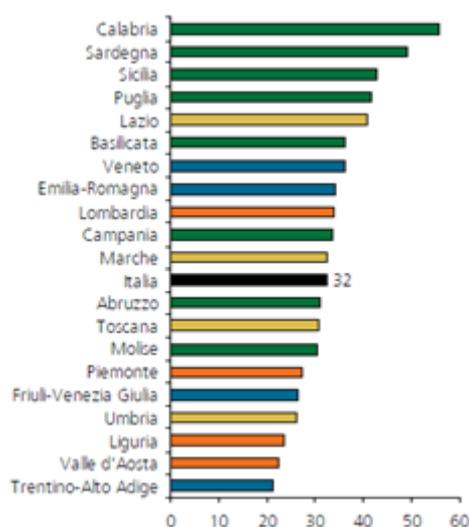
Fonte: Elaborazioni su dati Istat

**Tabella 12 Posti letto nelle strutture alberghiere: composizione per tipologia di località turistica.
Anno 2010**

	Totale posti letto	Città d'arte	Località collinari	Località lacuali	Località marine	Località montane	Località religiose	Località termali	Capoluogo senza specifici interessi turistici	Altri comuni non altrimenti classificati
Emilia romagna	298698	14,5	0,7		70,9	3,3		3,9	0,7	5,9
Trentino- Alto-Adige	246437		12	8,1		73,2		4,1	1,5	1,2
Veneto	209700	27		13,5	29,3	11,5		9,3		9,3
Lombardia	202687	31,6	0,5	18,2		12		1,8	0,8	35
Toscana	193647	33,6	5,5		34,1	5,8	0,1	16,9		4
Lazio	164233	68,5	0,7		5,1	0,9	0,8	5,5	1,4	17,1
Sicilia	124019	15,1	1,6		26,5	0,3		3,2	5,5	47,9
Campania	114152	14,5	1,2		37,4			6,1	2	38,9
Sardegna	106547		3,8		36,1				0,9	59,2
Calabria	104251		1,5		58,7	2,9		1,1	13,8	22
Puglia	90618	8,5	10,3		19,9			1,1	3,3	57
Piemonte	84641	15	4,2	15,3		34,1		4,4	5,9	21,1
Liguria	73784	9,9	5,1		82,9	0,5				1,5
Marche	66555	15,2	0,7		64,8	3,8	1,4	3,2	0	10,9
Abruzzo	50987		2,7		50,9	13,1		2	1	30,2
Friuli- Venezia- Giulia	40921	7,5			46,3	17,8		1,5	8,2	18,7
Umbria	29455	55,1	35,7	9,3						
Valle d'Aosta	22929	5,3	10,6			78,2		5,5		0,4
Basilicata	22698				8,2				10,4	81,4
Molise	6383				24,4				17	58,6
Totale italia	2253342,0	19,3	3,8	4,5	30,8	14,1	0,1	4,8	2,2	20,4

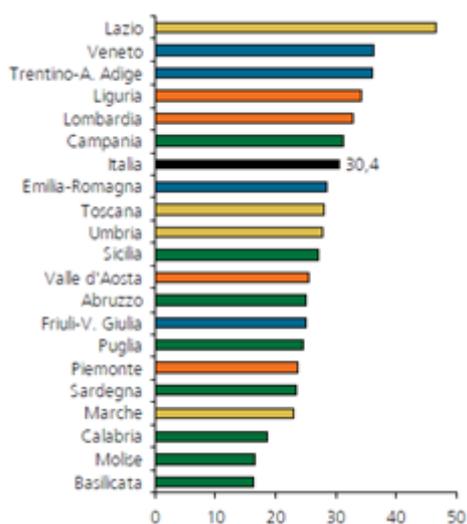
Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Figura 24 Dimensione media degli alberghi



Fonte: Elaborazione su dati Istat

Figura 25 indice di utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri



Fonte: Elaborazione su dati Istat

La classifica nazionale (Fig. 25) vede le regioni del Sud in testa anche per dimensione media degli esercizi alberghieri. Il numero di camere per albergo si dimostra infatti ben al di sopra della media nazionale - pari a 32 camere - per Calabria (56 camere), Sardegna, Sicilia, Puglia, Basilicata e Campania. Anche le regioni ad alta intensità di offerta ricettiva alberghiera, come Lazio, Veneto,

Emilia Romagna e Lombardia presentano una dimensione media delle strutture più elevata.

La regione Lazio, fortemente esposta verso una forma di turismo con bassa stagionalità come quello culturale, guadagna infine anche il primato per tasso di utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri (Fig. 26). L'indice è ricavato incrociando i dati di struttura con quelli sulle presenze turistiche negli alberghi, rapportando nello specifico il numero delle presenze registrate e il numero di giornate letto potenziali. Altre cinque regioni, che sono nell'ordine Veneto, Trentino-Alto Adige, Liguria, Lombardia e Campania, mostrano un tasso superiore a quello medio nazionale, che risulta pari al 30,4%.

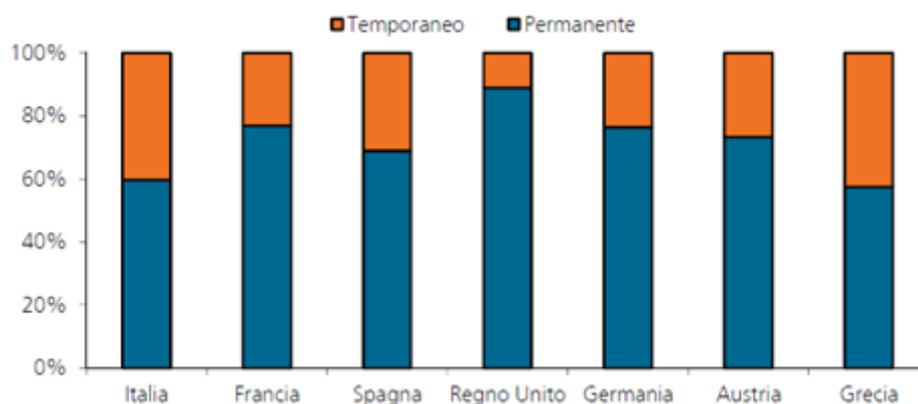
2.3.2. L'occupazione del settore alberghiero

Secondo i dati della Labour Force Survey Eurostat, il settore alberghiero italiano ha impiegato nel 2010 229 mila addetti complessivi, contro (nell'ordine) i 442 mila della Germania, i 322 mila di Spagna e Regno Unito e i 237 mila della Francia.

Il peso dell'occupazione temporanea in Italia (40,2% in Fig. 27) risulta particolarmente incisivo se raffrontato con quanto avviene nelle altre realtà alberghiere prese in esame, sottintendendo un forte problema di stagionalità delle presenze. La Spagna, ovvero il paese più direttamente paragonabile all'Italia dal punto di vista turistico, segue infatti a distanza con un 31,1%.

Soltanto la Grecia registra una percentuale di lavoratori temporanei più elevata, con un 42,6%.

Figura 26 Gli occupati nel settore alberghi: composizione % per durata del contratto. Anno 2010



Fonte: Elaborazione su dati Eurostat

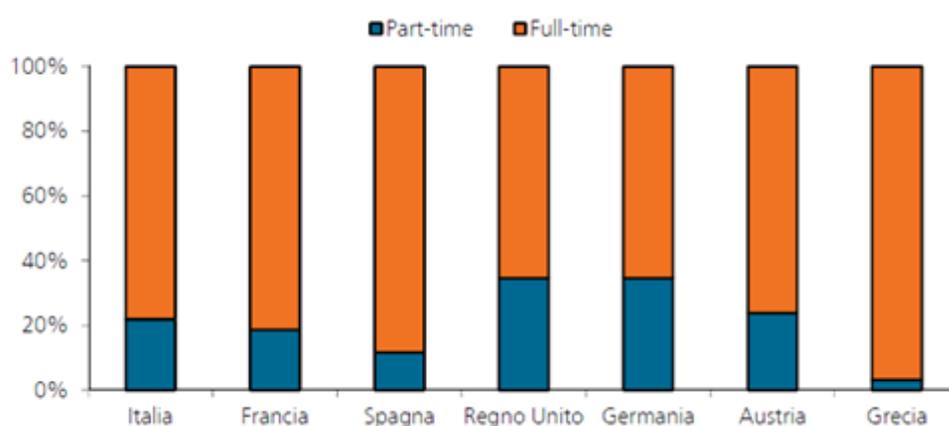
Dal punto di vista della tipologia di contratto assegnato (Fig. 28), si nota una netta preponderanza del full-time, con un peso del 78,2%. Il 21,8% di incidenza dei contratti part time in Italia risulta comunque superiore alle percentuali assegnate a Francia (18,6%), Spagna (11,5%) e Grecia (3,2%).

In termini di grado di scolarizzazione (Fig. 29), il settore alberghiero italiano emerge per la scarsa presenza di personale laureato: solo il 9,6%, contro il 27,1% della Francia o il 25,2% della Spagna. Contestualmente, si osserva anche una certa incidenza della percentuale di addetti con bassa scolarizzazione: il peso è del 37,6%, inferiore solo al 38,1% della Grecia e al 48,8% della Spagna, il paese dove la polarizzazione tra le fasce di istruzione risulta la più elevata. La bassa scolarizzazione presenta spesso una elevata correlazione con l'età media più avanzata del personale in servizio. E' infatti probabile che i lavoratori entrati da un po' di tempo nel mercato del lavoro non abbiano avuto modo di accedere ad una istruzione superiore. Ciò è riscontrabile in parte nei dati analizzati. Se si considera infatti, in parallelo, lo spaccato degli addetti per fasce di età (Fig. 30), si può osservare come il settore alberghiero italiano concentri gran parte dell'occupazione nelle fasce di età medio-alte. La fascia preponderante, che incide per il 27,9%, è quella dei lavoratori tra i 35 e i 44 anni. Segue a breve

distanza la fascia 45-54 anni, con un peso del 25,3%, mentre si colloca al terzo posto la fascia 25-34 anni, che incide per il 21,8%.

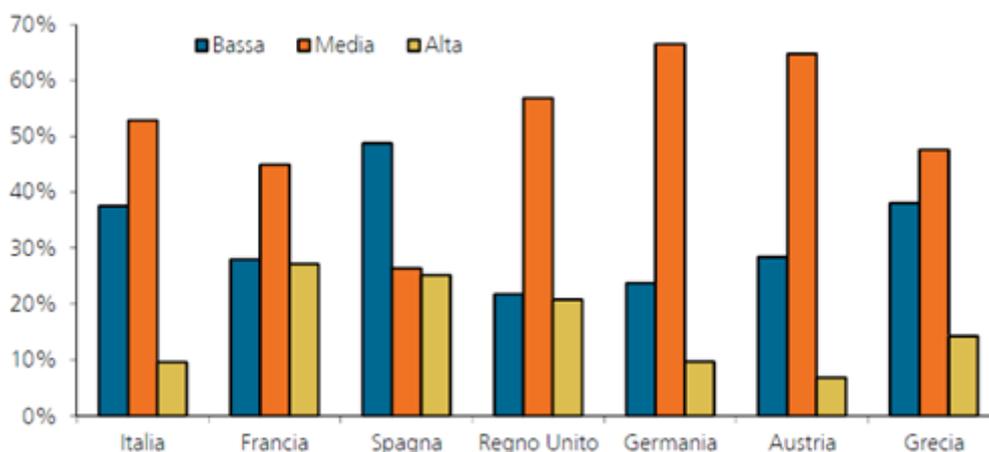
Da non trascurare la percentuale di incidenza della fascia over 55, il 14,8%, inferiore solo ai pesi associati a Regno Unito e Germania. In termini di occupazione giovanile (fascia 15-24 anni), invece, il 10% italiano risulta tra le percentuali più basse della compagine europea analizzata: solo Spagna e Grecia presentano, difatti, un peso inferiore.

Figura 27 Gli occupati nel settore alberghi: composizione % per tipologia di contratto. Anno 2010



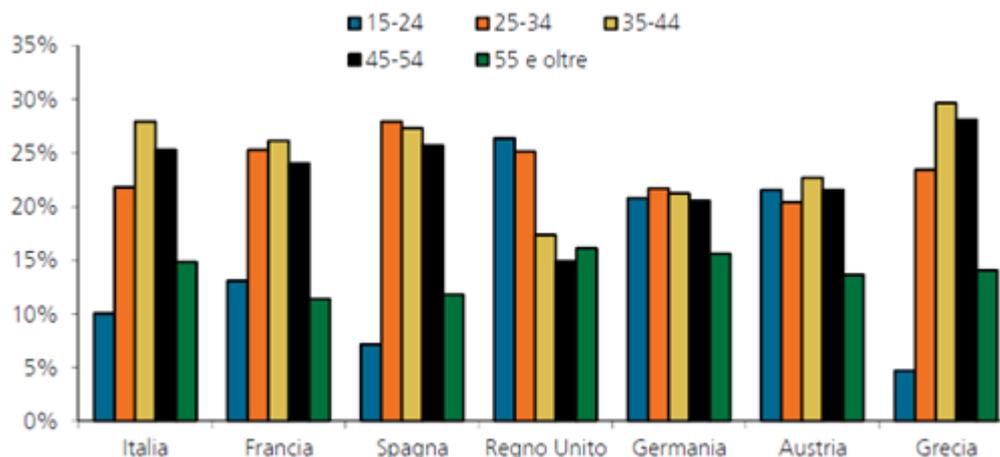
Fonte: Elaborazione su dati Eurostat

Figura 28 Gli occupati nel settore alberghi: composizione % per grado di scolarizzazione. Anno 2010



Fonte: Elaborazione su dati Eurostat

Figura 29 Gli occupati nel settore alberghi: composizione 5 per fasce di età. Anno 2010



Fonte: Elaborazione su dati Eurostat

2.3.3. Le differenze fra catene alberghiere e albergo

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare alcuni indici e leve competitive di alcune maggiori catene alberghiere che operano in Italia, è bene quindi sottolineare la differenza fra catena alberghiera e albergo semplice.

Il modello del singolo albergo è molto frequente in Italia che infatti rappresenta il 90% delle imprese ricettive italiane caratterizzate da aziende a conduzione familiare.

Alcuni fattori come le grandi trasformazioni tecnologiche (globalizzazione dei mercati, nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione) e l'evoluzione della domanda e dei mercati hanno imposto con forza la necessità di specifiche linee di intervento mirate alla valorizzazione e alla comprensione dell'importanza che la piccola impresa riveste all'interno del nostro sistema economico.

Problemi che possono portare questo tipo di aziende sono innanzitutto la mancanza di sistemi informativi appropriati, sia interni che esterni, che

consentano un costante monitoraggio della domanda al fine di segmentare e optare quindi su diverse combinazioni prodotto-mercato; non dispongono di capitali sufficienti da investire in adeguate azioni di riqualificazioni, sia tecnologiche sia organizzative; inoltre persiste la non disponibilità a processi di delega, che comporta spesso resistenze da parte dell'imprenditore di prevedere un futuro aziendale senza di lui.

A fronte di questi svantaggi, possiamo mostrare anche una serie di opportunità che possono essere colte da queste imprese per perseguire il successo: possono relazionarsi correttamente con gli ospiti, possibilità di personalizzare i servizi, sono per natura strutture dinamiche, flessibile, creative e possono proporsi facilmente con uno stile distintivo.

Proprio questi ultimi tratti, come la flessibilità e l'adattabilità allo scenario degli elementi che possono caratterizzare il successo di queste tipologie di imprese, a condizione che quelle linee-guida che sinora hanno favorito tali imprese, come l'individualismo, il localismo, il timore della crescita e la propensione al risparmio siano completamente modificate a favore di un atteggiamento che annulli ogni tipo di barriera tra domanda e offerta, cioè tra impresa e cliente.

Le catene alberghiere si differenziano principalmente dal singolo albergo in quanto sono formate da un'organizzazione più complessa caratterizzata da rapporti e comunicazioni più formali in confronto al piccolo o singolo albergo.

Le catene alberghiere sono un insieme di alberghi con stesso nome e spesso anche stesse caratteristiche appartenenti ad un unico gruppo proprietario o con la forma del franchising.

Le catene alberghiere possono avere quindi i vantaggi analizzati per quanto riguarda le precedenti imprese come personalizzazione dei servizi o avere un proprio stile distintivo perché all'interno delle catene alberghiere possiamo trovare appunto più alberghi con stesse caratteristiche situati in punti strategici simili per ogni città, ma possiamo trovare anche catene alberghiere con alberghi al suo interno differenziati tra loro, con lo scopo di ricavare i vantaggi a secondo

della città o posizione dove vengono collocati e per una scelta strategica di offrire una gamma di servizi differenziata.

Le catene alberghiere avranno alcuni vantaggi non presenti nel singolo albergo come la disponibilità di capitali sufficienti ad investire in adeguate azioni di riqualificazioni, sia tecnologiche sia organizzative, presentano sistemi informativi più appropriati, sia interni che esterni, e infine la possibilità anche di diversificare il rischio in quanto perdite da parte di un albergo saranno coperte da profitti di altri alberghi del gruppo. Presentano poi caratteristiche organizzative che si differenziano al singolo albergo come la propensione alle delega, condizione obbligatoria per la gestione di più alberghi sotto lo stesso gruppo, delegando responsabili per ogni albergo sotto la propria gestione aumentando così costi di controllo, mentre per quanto riguarda la forma franchising ogni albergo sarà gestito come un albergo singolo in quanto si comprano i diritti, brevetti e si paga una canone fisso al proprietario dei diritti e dei brevetti e si gestisce l'albergo in forma autonoma incorporandosi tutti i costi e ricavi relativi all'albergo.

Elenchiamo ora alcune possibili forme di offerta alberghiera:

La forma di offerta identifica un attore del contesto competitivo che può assumere configurazioni da molto semplici, come si presenta un'impresa single-unit, a molto complesse, come può essere un insieme di aziende, appartenenti a settori diversi, legate da un accordo di collaborazione, operante con un prodotto in uno o più contesti locali.

Forma di offerta è un concetto che aiuta a mettere ordine nel rapporto complesso tra domanda e offerta e allo stesso tempo indica su quali elementi sviluppare l'approfondimento dei temi manageriali e gestionali in presenza di strutture e situazioni complesse quali sono quelle che si riscontrano nell'industria alberghiera.

Le forme di offerta sono potenzialmente infinite. Verranno elencate quindi solo quelle che si ritengono più vicine e più ricorrenti nella realtà odierna:

- A) piccola impresa single-unit familiare;
- B) piccola impresa single-unit imprenditoriale;
- C) impresa single-unit manageriale;
- D) media impresa multi-unit (“piccola catena”);
- E) gruppo alberghiero (impresa “pluricatena”);
- F) aggregazione di imprese alberghiere (“catene” di marchio);
- G) “catena” di marchio internazionale;
- H) “catena” in franchising.

A) **Piccola impresa single-unit familiare.** Offerta che si fonda sull’impresa alberghiera familiare single- unit di piccole dimensioni. Tipicamente si tratta di imprese con un “unico” prodotto semplice, generalmente di qualità medio-bassa, con un organico assai limitato e composto nella quasi totalità da membri della stessa famiglia. E’ ancora una forma di offerta alberghiera molto diffusa, nonostante abbia di fatto un potenziale organizzativo che, in mancanza di un salto strutturale, raramente consente la crescita.

B) **Piccola impresa single-unit imprenditoriale.** Offerta che ha alla base un’impresa alberghiera single-unit di dimensioni medie, talvolta piccole, in cui sono più presenti i caratteri dell’impresa familiare mentre si rilevano elementi organizzativi e gestionali di tipo imprenditoriale. Il prodotto è piuttosto curato, sia in senso qualitativo, sia nel definire le caratteristiche adatte a soddisfare particolari segmenti di domanda. Questa forma costituisce spesso un’evoluzione di quella precedente, e un primo stadio di sviluppo verso forme più evolute di gestione alberghiera, suscettibili di continui miglioramenti sia dimensionali sia organizzativi necessari per affrontare meglio la concorrenza.

Le due forme A) e B) costituiscono ancora la parte più consistente dell'offerta alberghiera non solo in Italia, ma anche in Europa.

- C) **Impresa single-unit manageriale.** Offerta che si basa sulla produzione di un'impresa alberghiera single-unit di medio-grande dimensione, con organizzazione e gestione di tipo manageriale e di livello qualitativo generalmente elevato. In questa impresa vi è la consapevolezza di dover sviluppare una politica del prodotto: il numero dei servizi a disposizione del cliente è maggiore, inoltre spesso sono predisposte differenti offerte per i vari segmenti.

Diversamente dalle due forme precedenti, in questo caso la prenotazione e la vendita avvengono per una parte significativa attraverso un intermediario, ad esempio tramite l'accesso alle reti internazionali di prenotazione.

- D) **Media impresa multi-unit (“piccola catena”).** Offerta costituita da un numero limitato (come ordine di grandezza, inferiore a dieci) di alberghi facenti capo ad una unica impresa. Si tratta di quelle forme di offerta che vengono denominate “piccole catene”, e che possono essere distinte in due tipi:

- quelle che concentrano l'offerta con alberghi ubicati tutti nella stessa località, città o zona turistica
- quelle invece che sono presenti in località anche lontane tra loro che puntano su una politica di comunicazione tutta fondata sul marchio e sulla denominazione specifica di ogni albergo.

- E) **Gruppo alberghiero (impresa “pluricatena”).** Offerta costituita da più catene alberghiere facenti capo a uno stesso gruppo che può essere sia piuttosto omogeneo nelle diverse attività svolte, e quindi concentrato, oppure diversificato. L'elemento fondamentale è la più ampia possibilità, determinata in gran parte dalle rilevanti dimensioni, di sviluppare strategie orizzontali, soddisfacendo cioè, un ampio ventaglio di esigenze diverse, anche al di fuori della pura domanda di alloggio.

Un esempio è il gruppo francese Accor presente in diversi settori tra loro collegati che principalmente dirige l'ospitalità alberghiera con più catene autonome dal punto di vista gestionale, e che si occupa inoltre di: ristorazione commerciale e collettiva, crociere, progettazione e gestione di pacchetti viaggio, agenzie di viaggio e turismo ecc. In questo modo il gruppo può conseguentemente sfruttare la capacità di rispondere a più esigenze della clientela e allo stesso tempo avvalersi di esperienze maturate in ambiti competitivi diversi.

I gruppi alberghieri operano su scala internazionale. Si possono individuare nel loro comportamento due linee strategiche, non necessariamente alternative, che le porta a sviluppare la loro presenza nei diversi paesi con catene e marchi che rispondono a due logiche diverse:

- la prima linea strategica denominata di “penetrazione”, porta il gruppo a costituire una catena e un marchio nazionale e a raggiungere con tale marchio una forte presenza e copertura territoriale in quel paese specifico,
- la seconda porta invece a sviluppare internazionalmente una catena e un marchio che scegliendo di localizzare gli alberghi soltanto nelle località più importanti di ciascun paese (capitali, città d'arte famose, grandi centri d'affari, ecc.), porta ad una distribuzione del prodotto diffusa nel mondo, ma non intensiva.

F) Aggregazione di imprese alberghiere (“catene di marchio”). Offerta di più unità operative (alberghi), variamente distribuite su territori anche assai vasti, facenti capo a più imprese alberghiere generalmente single-unit tra loro connesse da accordi di collaborazione. La dimensione di queste forme di offerta, in termini di numero di unità operative, può essere assai vario; esso è maggiore per quelle aggregazioni che puntano a una presenza molto diffusa del marchio, con imprese ed alberghi di livello qualitativo anche diseguale che si rivolgono a segmenti diversi. La dimensione tende invece ad essere minore quando la forma aggregata punta a sviluppare un'offerta ed un marchio rivolti ad un segmento specifico, per i quali vengono accuratamente

selezionate le imprese e continuamente controllate le caratteristiche e gli standard qualitativi del prodotto.

- G) **“Catena” di marchio internazionale.** Offerta frutto della partecipazione a “catene” di marchi internazionali (ad esempio Best Western International, per il livello medio-elevato e The Leading Hotels of the World, per il livello qualitativo elevato) di imprese di diverso tipo.

Anche per questa forma aggregata internazionale si riscontrano casi nei quali prevale una strategia di presenza diffusa del marchio in più segmenti e in più paesi (Best Western) e casi dove invece è prevalente una strategia di focalizzazione in un particolare segmento (Leading Hotels of the World). E' questo un caso in cui si evidenzia particolarmente l'utilità del concetto di forma di offerta. Sul mercato la domanda percepisce un prodotto (marchio) che è in realtà realizzato, promosso, venduto, da un insieme di unità operative che appartengono ad imprese che contemporaneamente realizzano anche prodotti alberghieri differenti. Infine gli aspetti di coordinamento strategico sono molto rilevanti, in considerazione del fatto che le singole unità coinvolte nella medesima organizzazione internazionale possono a loro volta essere parte integrante di imprese alberghiere multi-unit entro le quali va inquadrato il loro comportamento gestionale e il loro ruolo strategico.

- H) **“Catena” in franchising.** Offerta che ha alla base la collaborazione fra imprese alberghiere fondata sul contratto di franchising e che porta allo sviluppo delle cosiddette catene in franchising. Come è noto il contratto di franchising prevede che un'impresa (franchisor o affiliante) consenta l'impiego del proprio marchio e assista la controparte (franchisee o affiliato) nel processo produttivo e distributivo affinché vengano rispettati propri standard qualitativi a fronte di un corrispettivo monetario.

L'aspetto fondamentale da sottolineare è la presenza di un'impresa leader o centrale, che in molti casi è un'azienda alberghiera multi-unit che dispone già di un marchio e di un know-how consolidati (ad esempio Holiday Inn Worldwide).

I vantaggi per un'impresa franchisor risiedono nella maggior rapidità di diffusione del marchio rispetto ad altri tipi di catene, nel minor impiego di risorse umane e finanziarie, nella possibilità di poter superare barriere non facili per entrare col proprio marchio in una determinata località strategicamente rilevante; aspetto quest'ultimo di grande rilevanza nell'industria alberghiera.

Quanto alle imprese franchisee i vantaggi sono sintetizzabili nella possibilità di entrare nel sistema di marchio del franchisor e di adeguarsi al suo prodotto, entrambi già collaudati con successo sul mercato.

E' importante ricordare che nell'industria dell'ospitalità in generale e in quella alberghiera in particolare, questa forma di offerta ha avuto in tutti i paesi un chiaro successo, dovuto evidentemente al fatto che entrambe le parti del rapporto traggono benefici diretti e indiretti, strategicamente rilevanti per la loro redditività di lungo periodo.

2.4. Le dinamiche strutturali del settore turistico

Nel primo capitolo abbiamo analizzato le dinamiche settoriali congiunturali e permanenti in via generale, ora ci soffermeremo a vedere come questo modello di strategia aziendale ha influito nelle dinamiche del settore turistico.

Ripetiamo che le dinamiche congiunturali di un settore influenzano momentaneamente i rapporti fra gli attori presenti in un settore, ma non sono in grado di modificare le caratteristiche di base.

Analizzando le **dinamiche congiunturali** possiamo sicuramente far riferimento al problema della stagionalità che influenza il settore turistico, problema che tenderà a presentarsi ciclicamente, quindi l'impresa dovrà esser pronta a fronteggiare questo problema per trovare un giusto equilibrio per mantenere la sua configurazione originaria e la sua redditività.

L'andamento della domanda turistica non è costante nel tempo e si considera una parte delle problematiche che questa dinamica procura alle imprese.

Il suo andamento nel tempo è collegabile a molteplici fattori. Essenzialmente, però, la sua concentrazione, così come la sua latenza in un determinato periodo dipende da variabili riconducibili a fattori economici, climatici, sociologici e culturali.

Le oscillazioni della domanda danno luogo al fenomeno della stagionalità o, nei casi di forte concentrazione, al fenomeno dell'overbooking. In nessuna di queste due condizioni il mercato dell'offerta si trovi in una posizione ottimale: l'eccesso, così come la carenza, di domanda provoca grandi problematiche alla gestione delle imprese dei sistemi incoming.²²

Nel sistema italiano la forte concentrazione di domanda in alcuni periodi dell'anno è imputabile al fattore climatico: i tre più importanti prodotti dati dal turismo balneare, da quello montano e da quello culturale ne subiscono una forte influenza.

Accanto alla variabile climatica prende posto quella di carattere sociologico: è il caso delle mode a volte improvvise e imprevedibili che alcune località acquistano in seguito ad un evento mondano.

La variabile culturale, che può determinare una successiva contrazione di presenze, infine è riconducibile a eventi legati a manifestazioni sportive, religiose, commerciali ecc.

La latenza della domanda, invece, è in qualche modo legata allo sviluppo turistico delle singole aree. In quelle depresse la concentrazione della domanda nei soli periodi di punta è molto più evidente che altrove e causa non pochi

²² Si definisce "*turismo incoming*" o ricettivo l'attività ed il complesso delle operazioni svolte dagli operatori turistici nelle località meta dei viaggi. In concreto il termine incoming si riferisce all'attività che gli operatori turistici, ubicati nelle aree di attrazione turistica, svolgono a favore del traffico in arrivo in tale area; tale attività comprende, a parte l'assistenza generica, la predisposizione dei necessari servizi di ospitalità e dei servizi di accoglienza e di accesso (transfers, visite città, escursioni, ecc.).

problemi all'intera economia dell'area. Più è ridotto il periodo di alta concentrazione (HCST, *high concentration in a short time*)²³, più la situazione è problematica. Migliore sarebbe la condizione di LCLT (*low concentration in a long time*)²⁴ perché consente di ottenere economie di scala che permetterebbero alle imprese una politica di prezzo tendente al ribasso, con conseguente aumento delle presenze e interruzione del gap creatosi con la stagionalità.

Una situazione di high concentration in a short time comporta alle imprese l'obbligo di praticare prezzi molto alti per riuscire a coprire l'ingente mole di costi fissi. Paradossalmente, i prezzi praticati dalle aree depresse sono mediamente sempre più cari di quelli praticate nelle aree più sviluppate, un fenomeno che fa precipitare tali sistemi in circoli viziosi di difficile soluzione.

Inoltre bisogna ricordare che in simili circostanze non entrano in gioco quei fattori propulsivi che si individuano in presenza di un'intensa produzione turistica: processi innovativi, divisione dei ruoli all'interno di ciascun sub settore e risorse umane specializzate. In realtà molte aree del sistema turistico italiano sono depresse proprio per la mancanza di piani di programmazione e operativi adeguati.

Come già accennato, i gap dell'area turistica depressa comportano dei pesanti condizionamenti alle singole imprese che operano nella stessa. Essenzialmente all'origine delle difficoltà c'è il sottoutilizzo dei fattori produttivi dovuto alla latenza della domanda. In questo senso le più svantaggiate sono le imprese di dimensioni e di categoria elevate a causa dei maggiori costi fissi e di gestione. Per queste, una delle cause primarie del sottoutilizzo è imputabile al grado di obsolescenza, mediamente assai alto: paradossalmente molti impianti, se non utilizzati, deperiscono molto più velocemente. Il sottoutilizzo comporta ulteriori costi poiché al deperimento bisogna aggiungere i costi di manutenzione: un aspetto molto trascurato con conseguente ulteriore logorio dei fattori.

²³ D'Elia A., "Economia e gestione delle imprese turistiche", Etaslibri, Milano, 1998.

²⁴ Ibidem.

In termini pratici, la scarsa utilizzazione dei fattori, cui spesso consegue la loro scarsa manutenzione, si traduce in disservizi, con immediato abbassamento della qualità del servizio e perdita di efficienza.

La gamma dei rimedi contro il “male” della stagionalità è abbastanza ampia ma presuppone un certo know how da parte di chi deve pianificare per aumentare le vendite nel periodo di bassa stagione.

Gli interventi miranti a spezzare il circolo vizioso della stagionalità possono essere di tipo strutturale o funzionale. Sono interventi *strutturali* quelli che interessano la modifica o il potenziamento dell’immobile o delle attrezzature complementari, come ad esempio la dotazione di piscine e campi da tennis coperti così da poter essere utilizzati anche in periodi in cui il clima non consente attività all’aperto, oppure la realizzazione di attrezzature congressuali sfruttabili lungo tutto l’arco dell’anno.

Gli *interventi funzionali*, molto più diffusi perché più economici, presuppongono un potenziamento e una razionalizzazione delle vendite. Moltissime imprese ignorano i mercati esteri, soprattutto quelli la cui domanda si muove durante la cosiddetta bassa stagione. È necessario quindi individuare i periodi di fruizione delle vacanze e delle festività degli altri paesi, diversi caso per caso.

Una volta individuati i target di proprio interesse si passerà a formulare le offerte da sottoporre agli operatori. La stragrande maggioranza degli operatori stranieri opera con catalogo e il fatto che un albergo vi venga inserito può costituire l’avvio di un dialogo commerciale con determinati mercati della domanda. Un altro modo per entrare in contatto con gli operatori stranieri possono essere i numerosi workshop che si tengono quasi ovunque in Europa e nel mondo con una certa cadenza.

Un altro tipo di dinamiche importanti che influenzano il settore turistico sono le **dinamiche permanenti** ovvero quelle, che al contrario delle dinamiche congiunturali, operano una variazione permanente della struttura del settore.

Analizzeremo le direttrici evolutive del settore che hanno influito maggiormente nella struttura del settore turistico, con particolare attenzione al ciclo di vita del settore turistico e il processo di internazionalizzazione del settore.

Il ciclo di vita del prodotto alberghiero

Il ciclo di vita del prodotto è un importante strumento del marketing strategico che descrive l'andamento delle vendite di un nuovo prodotto dal momento del suo lancio sul mercato fino al suo declino e mira a individuare i profitti conseguibili in questo determinato arco di tempo. Il concetto di CVP riconosce che ogni prodotto ha una durata limitata, e che pertanto la sopravvivenza dell'impresa è legata allo sviluppo di nuovi prodotti e alla possibilità di praticare politiche di marketing diverse in fasi diverse.

La stereotipica curva delle vendite assume la configurazione a S e descrive la vita del prodotto a seconda che si trovi nella fase di introduzione nel mercato, di sviluppo, di maturità e declino, descrivendo per ognuna le strategie appropriate.

Fase di introduzione

La fase di introduzione incomincia quando un nuovo prodotto viene immesso sul mercato per essere venduto. La formulazione del prodotto-albergo è affrontata diversamente a seconda che si tratti di un albergo indipendente o di una catena. Nel primo caso la realizzazione dell'albergo, l'analisi del sito e le caratteristiche dell'impianto si integrano e risentono fortemente dell'intuito dell'imprenditore; nel secondo caso la realizzazione degli impianti si basa su un'idea di fondo comune, pur presentando elementi di differenziazione a seconda dell'impianto stesso.

La fase di introduzione comincia prima del termine della costruzione dell'impianto: è una peculiarità del prodotto alberghiero che prevede l'organizzazione, la programmazione e l'attività di vendita con largo anticipo rispetto all'apertura dell'impianto che porta così da subito alti tassi di occupazione. Una volta completata la costruzione o la ristrutturazione ha luogo una pre-apertura che ha lo scopo di far conoscere l'albergo agli opinion leader i

quali ne decreteranno con i loro giudizi il successo o l'insuccesso. Poco dopo segue l'inaugurazione ufficiale e l'albergo conquista una posizione nella mente dei clienti, più facilmente se si tratta di una catena grazie alla riconoscibilità dell'insegna.

In questa fase, nonostante gli elevati tassi di occupazione, il rischio è molto elevato: i profitti sono negativi o scarsi a causa della lenta crescita delle vendite e degli alti costi di costruzione dell'impianto, ai quali vanno aggiunte le ingenti spese di promozione per far conoscere il nuovo "prodotto" e incoraggiare i clienti a provarlo. Il successo dell'albergo dipende infatti da quanti rimarranno soddisfatti tra quelli che vi hanno soggiornato tanto da ripetere l'esperienza e dalla pubblicità interpersonale positiva che essi svilupperanno (passaparola).

Per quanto riguarda le tariffe, l'impresa opta in questa fase per una politica di penetrazione del mercato,²⁵ quindi i prezzi sono leggermente più bassi di quelli della concorrenza. La distribuzione è intensiva per assicurare la maggiore copertura del mercato anche se l'esigenza di accelerare il ritorno degli investimenti spinge l'impresa a concludere accordi con grandi clienti che assicurano l'occupazione di una gran parte della capacità produttiva.

Queste considerazioni necessitano di alcune riflessioni nel caso di una pensione a conduzione familiare. Sebbene essa rispetti i parametri precedentemente illustrati, presenta nella fase di introduzione delle peculiarità dovute alla specificità dell'azienda stessa. Essendo un'impresa di piccole dimensioni e con un target limitato, i costi iniziali relativi alla costruzione (o più frequentemente di ristrutturazione) dell'impianto sono molto elevati vista anche l'impossibilità di usufruire di particolari agevolazioni bancarie rispetto alle grandi organizzazioni. Relativamente inferiori sono invece i costi di promozione: anche se le cose

²⁵ La politica di *penetrazione* prevede l'ingresso nel mercato con un prezzo più basso rispetto a quello dei concorrenti perché l'obiettivo dell'impresa è assicurarsi il maggior numero di consumatori. Opposta è la politica di *scrematura* con cui l'impresa applica prezzi alti rivolti a fasce di consumatori con un reddito elevato poiché il suo scopo è recuperare gli investimenti sostenuti per il lancio e ottenere un profitto prima dell'ingresso di nuovi concorrenti nel mercato. Kotler P., "Marketing management", Prentice Hall International, Englewood Cliffs, 1993.

stanno cambiando, la promozione si effettua su base locale, ad esempio nelle locali Aziende Autonome di Soggiorno e Turismo, o facendo affidamento al passaparola positivo, in quanto “sfruttano” la notorietà e l’attrattività della località in cui sono situate.

Per ciò che riguarda la distribuzione, queste imprese utilizzano ancora una volta canali locali: oltre all’iscrizione nelle guide e negli annuari ufficiali, si appoggiano alle agenzie di viaggio del posto. In realtà, negli ultimi anni con lo sviluppo delle tecnologie informatiche e grazie ai costi contenuti che esse comportano, le piccole realtà imprenditoriali hanno potuto lanciare il proprio prodotto nel mercato globale.

Le tariffe si mantengono sui livelli minimi stabiliti dalla regione avendo come obiettivo la massima copertura del mercato. Solo in seguito, considerata la concorrenza e l’indice di attrattività dell’area turistica in cui è situata, l’impresa tenderà ad innalzare i prezzi.

Fase di sviluppo

Si raccolgono i frutti della gestione e delle strategie messe in atto nella fase precedente: se il prodotto ha soddisfatto il mercato, si ottiene la ripetizione dell’acquisto e si registra un aumento del tasso di crescita delle vendite. I profitti tendono ad aumentare in vista della riduzione dei costi e aumenta anche la concorrenza, attratta dall’opportunità del profitto. L’impresa attua diverse strategie per mantenere lo sviluppo il più a lungo possibile: aumenta la qualità del prodotto introducendo nuove caratteristiche o servizi, esplorando nuovi canali di distribuzione e nuovi segmenti di mercato.

Nella fase di sviluppo l’impresa affronta un trade-off tra un’elevata quota di mercato e alti profitti correnti: sostenendo ingenti investimenti in miglioramenti del prodotto, della promozione e della distribuzione, raggiunge una posizione dominante sul mercato, sacrificando però la massimizzazione del profitto nella speranza di raggiungerla nella fase successiva.

Fase di maturità

L'impresa ha ormai raggiunto una posizione consolidata sul mercato e può fare leva su un certo numero di clienti fedeli, anche se si trova in una fase cruciale per la sua sopravvivenza. Poiché il tasso di crescita delle vendite subisce un rallentamento si verifica un eccesso dell'offerta rispetto alla domanda: questa sovraccapacità produttiva causa l'aumento della concorrenza. I competitors abbassano i prezzi e aumentano la pubblicità e le spese di promozione. L'unico modo per aumentare significativamente le vendite è "rubare" i clienti della concorrenza. Questa guerra dei prezzi e della pubblicità sono spesso i mezzi utilizzati per raggiungere tale obiettivo, entrambi con il risultato di una forte caduta dei profitti.

Secondo Casarin, l'impossibilità di mantenere condizioni profittevoli è legata a tre aspetti: l'usura del concetto del prodotto, ad esempio un albergo destinato a viaggiatori di passaggio in una località esclusa dall'apertura di una nuova autostrada ha scarse possibilità di sopravvivere in assenza di attrazioni particolari, e deve rassegnarsi al declino oppure al cambiamento radicale della propria mission; l'usura dell'implementazione del concetto, ovvero modificarne alcuni aspetti mantenendone l'essenza come ad esempio maggiori facilities e servizi, una maggiore personalizzazione ecc; l'usura dell'impianto, intesa come obsolescenza delle strutture, degli arredi e delle attrezzature che richiede un programma cadenzato di investimenti a seconda del peso che ha sulla soddisfazione del cliente.²⁶

Per rispondere alle sfide della maturità evitando il declino e iniziando una nuova fase di sviluppo, il manager può far leva sull'allargamento del target, su promozioni e pubblicità mirate, su operazioni di franchising per agganciarsi a catene alberghiere e migliorare le capacità contrattuali, sulla trasformazione dell'impianto per proporre nuovi prodotti. Nella maturità le tariffe sono basse a

²⁶ Casarin F., *"Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà"*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996.

causa della pressione competitiva anche se sono necessari forti investimenti in marketing per conservare la propria quota di mercato; la distribuzione è intensiva perché sfrutta tutti i canali possibili e la pubblicità punta sulla fedeltà.

Fase di declino

Ad un certo punto della sua vita, un prodotto entra nella fase di declino, caratterizzata principalmente da una diminuzione del tasso di crescita delle vendite dovuta a diversi motivi: progressi tecnologici, cambiamenti dei gusti dei clienti e aumento della concorrenza.

Il declino può essere naturale, dovuto a cause contingenti relative al mercato, oppure artificiale, cioè frutto di errori gestionali. In questa fase, la distribuzione diventa selettiva e si eliminano i canali meno redditizi; le tariffe vengono tenute basse per raccogliere gli ultimi profitti e rimanere il più a lungo possibile sul mercato. L'impossibilità o il rifiuto di disinvestire da parte dell'impresa porta ad uno stato di pietrificazione, di sussistenza economica che va a svantaggio di quei prodotti ancora forti: mantenere un prodotto debole sul mercato comporta per l'impresa costi altissimi e l'impiego di risorse che potrebbero essere utilizzate per rendere i prodotti già forti, ancora più profittevoli.

Per queste ragioni, l'impresa deve effettuare un monitoraggio cadenzato dell'andamento delle vendite, della sua quota di mercato e di quella dei suoi concorrenti, dei costi e dei profitti per identificare i prodotti che si trovano nella fase di declino.

Il concetto di CVP è stato sottoposto a numerose critiche: esso è sicuramente molto utile come strumento di pianificazione per descrivere il funzionamento dei prodotti e dei mercati e quindi sviluppare specifiche strategie di mercato a seconda della fase del ciclo di vita in cui il prodotto si trova; si sottolinea la sua carenza come strumento di previsione, sia generale perché incapace di prevedere il tipo di curva e di percorso che il prodotto seguirà, sia specifico perché non può determinare con precisione quando il prodotto passerà da una fase all'altra.

Sebbene sia stata contestata la sua validità applicativa, è necessario ribadire l'importanza del concetto di CVP come mezzo di comprensione degli effetti del mercato, dell'ambiente e della concorrenza, e di analisi delle reazioni del prodotto a diversi stimoli esterni.

Nella tabella della pagina seguente sono riportate le diverse fasi del ciclo di vita del prodotto con le relative strategie ritenute più appropriate.

Tabella 13 Fasi del ciclo di vita

	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino
Obiettivi di marketing				
	Creare la conoscenza del prodotto e la propensione all'acquisto.	Massimizzare la quota di mercato	Massimizzare il profitto, difendendo la quota di mercato	Ridurre le spese ottenere la massimizzazione delle entrate dal prodotto.
Strategie				
Pacchetto	Offrire un pacchetto base. La qualità non è perfettamente a punto. L'immagine e il marchio non sono noti.	Offrire servizi aggiuntivi, inserire assicurazioni. La qualità è soddisfacente. L'immagine e il marchio si affermano rapidamente.	Diversificare per avvicinare altri mercati e offrire molte varianti, aumentare le opzioni, le formule. La qualità è massima. L'immagine e il marchio sono contrastati dai concorrenti.	Eliminare i prodotti, e le opzioni deboli. Eliminare i settori di mercato marginali. L'immagine dei concorrenti si livella.
Prezzo	Generalmente molto elevato a seguito dei costi di lancio.	Stabile o in diminuzione per la concorrenza. Si riducono i costi per l'esperienza, il miglior rapporto con i fornitori e l'aumentare delle vendite.	Per pareggiare o battere la concorrenza. I volumi non crescono più.	Taglio dei prezzi.
Distribuzione	Intensiva perché obiettivo dell'impresa è recuperare gli	L'offerta continua a volgarizzarsi. Si ricorre all'esplorazione di	Molto intensiva. Il processo di volgarizzazione si completa.	Selettiva eliminando i target non redditizi.

	ingenti costi iniziali attraverso la massima copertura del mercato.	nuovi canali distributivi.		
Pubblicità	Conoscenza generale del prodotto tra gli adottanti iniziali e gli intermediari.	Consapevolezza ed interesse del mercato di massa. Informazione più puntuale.	Sottolineare le differenze ed i vantaggi del marchio e del prodotto.	Ridotta.
Promozione	Intensa sulle vendite e per spingere alla prova del pacchetto.	Ridurre per approfittare dell'elevata domanda.	Aumentare per favorire il marchio rispetto alla concorrenza. Puntare sulle differenze.	Ridurre al minimo orientandosi al prezzo Offerte speciali, accordi per gruppi, ultima ora.

Fonte: Elaborazione personale

Il processo di internazionalizzazione del settore

Il grado del processo di internazionalizzazione del settore turistico è molto elevato per quanto riguarda le catene alberghiere, infatti molte imprese già abituate ad utilizzare una struttura multi domestica passano ad una struttura globale, collocando le proprie strutture in paesi esteri in modo da poter espandersi aumentando la propria offerta e facendo conoscere il proprio servizio in tutto il mondo.

Questo processo di internazionalizzazione ha provocato alle imprese cambiamenti permanenti come appunto l'arrivo ad una struttura globale con alto grado di integrazione con i sistemi dei paesi esteri per adattare le proprie caratteristiche con i bisogni, le esigenze e le culture dominanti in altri paesi.

Nel prossimo capitolo analizzeremo infatti alcune principali catene alberghiere che hanno avviato da tempo un processo di internazionalizzazione, infatti vedremo che nel proprio gruppo alcuni alberghi saranno situati in località estere, o catene estere che hanno collocato i propri alberghi in Italia.

Capitolo 3. I raggruppamenti strategici nel settore alberghiero

3.1. Le principali catene alberghiere italiane

In questo capitolo effettueremo un confronto fra 8 principali catene alberghiere che operano principalmente nel territorio italiano e con sedi strutturate anche in territori esteri.

Partendo da una descrizione generale di ogni catena alberghiera andremo in profondità confrontando i vari indici di bilancio per fornire un'informazione chiara delle catene alberghiere, per poi analizzare le varie leve competitive principali che influenzano la redditività di ogni impresa, fornendo anche delle mappe strategiche dove potremo confrontare direttamente a livello grafico le principali differenze che compongono le relative imprese concentrando l'attenzione su alcune leve in particolare.

Le catene alberghiere scelte per lo svolgimento di questo lavoro che analizzeremo sono:

- Atahotels
- Baglioni Hotels
- Blu Hotels
- Boscolo Hotels
- Delphina Hotels
- Framon Hotels
- Royal Demeure Hotels
- Star hotels

3.1.1. Profilo delle catene alberghiere

Ata Hotels



Nata nel 1967, la catena alberghiera **Atahotels** appartiene a Unipol Gruppo Finanziario S.p.A. È una realtà aziendale dinamica in costante espansione, impegnata oggi in un processo di rafforzamento sul mercato italiano. Da diversi anni inoltre, Atahotels ha messo in atto una strategia fortemente incentrata sul benessere psico-fisico dei suoi ospiti, realizzando facilities e servizi dedicati al relax e allo sport.

Le due macro-aree di attività, business e leisure, comprendono le tre business unit di Atahotels: Hotel, Resort, Residence.

La catena alberghiera del gruppo Ligresti opera nel mercato turistico con una ventina di strutture ricettive, che includono anche residence, resorts ed executive center, dislocate in Italia nelle principali città italiane (Milano, Roma, Torino) e in varie località turistiche di mare e di montagna.

Ecco le 20 strutture AtaHotels:

- **6 Hotels**: cinque a quattro ed uno a cinque stelle, per il turismo d'affari e di piacere presenti a Milano, Roma, Torino, Varese per un totale di oltre 1700 camere.
- **6 Resorts** : cinque a quattro stelle più uno a cinque stelle, propongono un

soggiorno di relax e benessere nelle più belle località italiane (Sicilia, Sardegna, Trentino, Valle d'Aosta e Toscana), per un totale di oltre 2100 camere.

• **8 Residences** : i residence Atahotels si distinguono per le posizioni strategiche nella città di Milano, rispondendo alle esigenze di "long stays"²⁷ nella principale città d'affari italiana, per un totale di oltre 1000 camere.

Il progressivo riposizionamento verso l'alto del gruppo è testimoniato dall'inaugurazione, coincisa con l'avvio delle Olimpiadi invernali 2006, dell'hotel Principi di Piemonte, il primo cinque stelle della catena che segna l'ingresso dell'Atahotels nel segmento lusso. In quell'occasione la società ha lanciato la nuova brand extension "Atahotels Luxury Emotions" sotto la quale confluiranno tutte le strutture a cinque 5 stelle del gruppo.

Elenchiamo anche i partner che collaborano con la catena alberghiera AtaHotel scelti per far sì che i propri clienti ed i propri dipendenti possano usufruire di alcune promozioni legate alle seguenti società: "Unipol Partner Day", "Maggiore", "Shell Club Smart", "Trenitalia", "Selecard e Mondadori Card", "Programma Mille miglia Alitalia", "American Express", "Marina di Loiano".

²⁷ Tradotto letteralmente significa soggiorno lungo e sta ad indicare uno sconto che la struttura ricettiva concede a coloro che soggiornano un numero minimo di notti. Di solito, i long stay più diffusi, sono quelli su tre, cinque e sette notti, anche se ognuno, in base alle proprie esigenze, applica quello più consono al caso specifico.

Baglioni Hotels



Il Gruppo Baglioni Hotels nasce nel 1973, quando Roberto Polito acquisisce la sua prima struttura in Toscana, a Punta Ala (l'Hotel Cala del Porto), sviluppando insieme a sua moglie Lise un'inedita concezione di ospitalità intesa in termini di esperienza di vita: un viaggio nello stile italiano attraverso la sua cultura e le sue differenti tradizioni.

Su tali presupposti Baglioni Hotels ha sviluppato una collezione che conta oggi 9 esclusivi alberghi, ospitati per lo più in palazzi d'epoca e nei centri storici delle più note città d'arte. 5 sono in Italia, tre in Francia e uno nel cuore di Londra, un hotel inaugurato nel marzo del 2004 che ha segnato una significativa svolta nel concept design della catena, e uno albergo anche a Marrakech in Marocco.

Riprendiamo anche un pensiero scritto dal fondatore del gruppo che troviamo anche nel proprio sito internet della catena alberghiera: "Quando ho aperto il primo albergo avevo semplicemente intrapreso una strada nuova, un po' per avventura, un po' per divertimento. Solo tempo dopo ho compreso che albergo dopo albergo, difficoltà e vittorie mi stavano portando verso un percorso più lontano e più ricco. Ogni sorriso del mio staff illuminava i miei successi e sosteneva le sconfitte che, nel tempo, hanno insegnato a me e alla mia azienda il segreto di inventare ogni giorno modi e forme nuovi.

Non ci siamo fermati, né io né la mia famiglia, che ho il privilegio di avere al mio fianco nella costruzione di questo progetto. Un progetto fatto non solo di hotel, ma di ambiziosi obiettivi e di inarrestabile passione.

I nostri alberghi sono come casa nostra, eleganti e discreti, ma aperti e vivi, fatti di persone che insieme ai loro ospiti cercano esperienze per cui valga la pena fare un lungo viaggio”.

Il pensiero del fondatore del gruppo lo ritroviamo appunto nella mission di Baglioni Hotel “fare di ogni viaggio un’esperienza indimenticabile”.

BluHotels



Nato nel 1993 per iniziativa di alcuni esponenti della famiglia Risatti già operativi nel settore, il gruppo Blu Hotels rappresenta oggi una presenza consolidata sul mercato turistico leisure.

A reggere le fila di questa realtà, che ha la sue origini nella più prestigiosa tradizione alberghiera del lago di Garda, due giovani imprenditori provenienti dalla **Famiglia Risatti** di Limone sul Garda, presente nel settore del turismo da oltre mezzo secolo. **Nicola Risatti** (Presidente ed Amministratore Delegato) e **Fabrizio Piantoni** (Consigliere Delegato) hanno perseguito fin dal 1993 una politica di crescita, costante attuando le giuste strategie per rispondere alle aspettative di una clientela ogni anno più esigente, ma anche sempre più entusiasta e fidelizzata all’ospitalità Blu Hotels.

In questi primi vent’anni, l’offerta Blu Hotels si è diversificata per rispondere alla più svariate esigenze della clientela, specializzandosi sempre più verso la fascia medio alta del mercato turistico e privilegiando un’ offerta rivolta alle famiglie con bambini.

Lo sviluppo della compagnia è avvenuto grazie alla costante implementazione di nuove strutture ricettive soprattutto in gestione. Con le sue 25 strutture, infatti, si afferma, per numero di camere gestite, come una delle prime aziende a capitale italiano nel settore leisure. Il gruppo, presente sul territorio nazionale e in Austria, negli anni ha nel tempo diversificato la propria offerta per soddisfare le esigenze di segmenti differenti su destinazioni di mare, montagna, laghi, parchi naturalistici, città d'arte. Dispone di varie tipologie di strutture (hotel, club hotel, villaggi 3-4 stelle) e offre inoltre anche servizi di tour operator tramite una delle società di cui si compone il gruppo, la Blu Travel S.r.l.

Le 25 strutture di BluHotels sono dislocate in tutto il territorio italiano infatti troviamo alberghi in Sardegna, Salento, Sicilia, Calabria, lago di Garda, Lazio, Umbria, Abruzzo, Toscana, Adamello, Trentino Alto Adige, Veneto.

BoscoloHotels



Fondato a Venezia nel 1978, dai fratelli Boscolo e dal padre Bruno, con l'acquisto dell'hotel Airone, sulla spiaggia di Sottomarina (VE), Boscolo Group è cresciuto fino a diventare operatore di livello internazionale senza però perdere la propria identità italiana..

Attualmente il Gruppo è strutturato in tre divisioni e controlla varie società: Boscolo Hotels nella divisione hotel; Boscolo Tours, Boscolo Incentive e Liberty nella divisione viaggi; Boscolo Group Service, Hotel Engineering e Boscolo Etoile nella divisione servizi.

BoscoloHotels gestisce un portafoglio prodotti costituito da 22 alberghi, di cui 16 sono di categoria 4 stelle (firstclass), mentre 6 appartengono alla categoria luxury hotel (5stelle).

Le strutture a 4 stelle rappresentano l'offerta del Gruppo per la clientela business. Costituiscono un punto di riferimento, in termini di comfort, eleganza e prestazione di servizio. Un'ospitalità nel rispetto della migliore tradizione italiana.

Gli alberghi 5 stelle concepiscono un sofisticato concetto di lusso. Sono immersi nei centri delle città d'arte più belle d'Europa e il target di riferimento condivide quei valori di raffinatezza e armonia che contraddistinguono le strutture di questa categoria.

Le strutture del BoscoloHotel sono collocate sia nel territorio Italiano sia in paesi esteri infatti troviamo hotel a Roma, Milano, Venezia, Bari, Budapest, Nizza e Praga; tutti con una stessa filosofia ovvero la mission del gruppo “La mission di Boscolo Hotels è rappresentare l'espressione della perfezione e dell'ospitalità, garantendo alti standard nei servizi e offrendo prodotti di distintivo pregio, prestando la massima attenzione alle esigenze del cliente e creando ambienti e situation nelle quali può vivere un'esperienza unica e memorabile. Tutti gli alberghi sono destinati ad una clientela di alto livello e ispirati allo stile tipicamente italiano nell'eleganza e nella cortesia e possono considerarsi ambasciatori del life-style italiano nel mondo”.

Delphina Hotels



Delphina S.r.l. è una realtà turistica concentrata nel nord della Sardegna, in Gallura, nelle vicinanze della Costa Smeralda. La società possiede otto strutture ricettive gestite direttamente (Hotel, resort e residence, fascia quattro stelle e quattro stelle sup.) che si caratterizzano per la forte vocazione leisure ed incentive. Delphina è specializzata nell'organizzazione di eventi incentive che realizza con il supporto di uno staff altamente qualificato e utilizzando adeguate strutture dislocate nei vari complessi (sale congressi, centro convegni, salette meeting ecc.). Il reparto Gruppi & incentive progetta, personalizza e realizza eventi e incentive, forte anche di un'offerta benessere tra le migliori in Italia.

All'interno degli hotel Delphina, sono infatti inseriti “Centri Benessere e Thalassoterapia”²⁸ realizzati in collaborazione con il gruppo francese Thalgo, leader nel settore della Thalasso, dove vengono effettuati trattamenti arricchiti con oli essenziali provenienti dalle piante aromatiche della Sardegna.

La mission aziendale del gruppo Delphina si può racchiudere in poche parole ovvero: “offrire un'ospitalità mediterranea autentica in luoghi unici”.

²⁸ La **talassoterapia** (dal greco: *thalassa* = mare e *thérapeia* = trattamento) è basata sull'azione curativa del clima marino. La talassoterapia è stata inventata nella Bretagna nel corso del XIX secolo, ma tuttavia la sua efficacia non è stata scientificamente provata.

Framon Hotel



La Framon Hotels viene costituita su iniziativa del Gruppo Franza che, già attivo da anni nel settore edilizio ed in quello armatoriale, intravede tra i primi in Sicilia il business del turismo e le sue potenzialità di sviluppo.

Nell'offrire alberghi di qualità in destinazioni di grande interesse turistico o di maggiore business (sia congressi che meeting), propone in ogni struttura il prestigio ed il "savoir faire" della grande ospitalità, con prestazioni di servizi programmati e ritagliati a misura del cliente in grado di trasformare la vostra vacanza o il viaggio d'affari in una esperienza unica.

La recentissima Joint Venture con il Gruppo JSH²⁹ segna per Framon Hotels un nuovo traguardo finalizzato alla gestione e commercializzazione degli alberghi sul territorio Siciliano. L'obiettivo di questa JV è quello di acquisire importanti gestioni in Sicilia fino a diventare il primo Player sull'isola. Oggi i due gruppi stanno lavorando ad importanti operazioni: JSH Hotels & Resorts sta sviluppando un importante resort nella zona sud-orientale della Sicilia, mentre il Gruppo Franza sta sviluppando diverse realtà alberghiere a Licata e sulle isole di Ustica e Vulcano.

Dalle poche strutture di proprietà che la famiglia possedeva qualche anno fa, oggi la sua politica di sviluppo riguarda non solo l'acquisizione di nuove strutture in proprietà ma anche per la gestione e sta ponendo le basi per lo sviluppo del franchising. Il suo patrimonio gestionale è di 17 alberghi, di cui

²⁹ Nata nella primavera del 2010 come nuova società di gestione alberghiera con sede a Rimini, la JSH Srl si compone di professionisti capaci e motivati che da anni operano nel settore alberghiero

sedici “4 stelle” e un “5 stelle”. Il posizionamento del prodotto è differenziato e riguarda sia strutture di lusso che strutture di charme, di vacanza e strutture orientate alla clientela business per 1.359 camere in totale. Nel 2004 ha gestito strutture alberghiere ad Agrigento, Catania, Firenze, Genova, Messina, Milano, Palermo, Ragusa, Roma, Trapani, Venezia. Come denota la localizzazione delle strutture la società si è sviluppata maggiormente nella regione siciliana tanto da essere oggi il primo operatore alberghiero in questa regione. Lo sviluppo è, invece, orientato a localizzare le nuove strutture su tutto il territorio nazionale.

Royal Demeure



Royal Demeure è una catena alberghiera che opera nel settore del lusso e che nasce da un'intuizione: le più belle città italiane non devono smettere di raccontarsi e farsi vivere quando l'ospite entra nella sua stanza d'albergo. Anzi, l'incontro con la storia e l'arte, col gusto e la quintessenza dello stile italiano continua creando un'esperienza di lusso globale che perdura senza soluzione di continuità coinvolgendo tutti i sensi.

Per raggiungere questo obiettivo Royal Demeure ha collezionato nel cuore delle principali città italiane strutture dall'identità inconfondibile: palazzi storici attentamente restaurati e trasformati in templi dell'accoglienza, nei quali la storia incontra il gusto contemporaneo creando uno stile unico e irripetibile. Così le sale affrescate ospitano opere d'arte moderna, le stanze da bagno con marmi preziosi accolgono moderne vasche idromassaggio, i ristoranti dall'atmosfera intima fanno incontrare la cucina tradizionale italiana con le nuove tendenze del

gusto e il servizio rigoroso e personalizzato si “scalda” con la simpatia e l’attenzione al dettaglio.

In questo modo il viaggiatore esigente alla ricerca di formule di ospitalità personalizzate e più vicine alla dimensione della “dimora”, può scegliere fra i prestigiosi alberghi Royal Demeure: a Roma l’Hotel d’Inghilterra, la Residenza di Ripetta e l’Hotel Beverly Hills Rome, a Firenze l’Hotel Helvetia & Bristol, a Siena il Grand Hotel Continental e a Vicenza l’Hotel Villa Michelangelo. Sei destinazioni che rappresentano ciascuna un nuovo esclusivo scenario del lusso tutto da vivere.

StarHotels



In poco più di 30 anni Starhotels è diventata una storia italiana di successo nel panorama alberghiero. Una tradizione di famiglia che continua ancora oggi a interpretare lo stile italiano dell'ospitalità con impegno e passione.

Nel 1980, Ferruccio Fabri fondò Starhotels basandosi su tre principi: stile italiano, professionalità rigorosa e capacità imprenditoriale; un mix sapiente che nel corso degli anni ha accompagnato il Gruppo nel suo sviluppo, portandolo al successo.

Dopo 20 anni sotto la guida di Ferruccio Fabri ancora baricentro dell'azienda, l'ultimo decennio è stato segnato dall'estro manageriale, dal pragmatismo e dalla visione internazionale della figlia Elisabetta Fabri. La sua innata capacità ad anticipare gusti, tendenze e esigenze dell'ospite del futuro, uniti ai valori

fondamentali di Starhotels, hanno portato la compagnia a crescere con un nuovo impulso. L'ospitalità italiana è una vera passione di famiglia.

Starhotels è una compagnia alberghiera italiana con 22 hotel nelle destinazioni più esclusive: 20 hotel situati in Italia precisamente nelle città di Firenze, Milano, Roma, Torino, Parma, Bologna, Venezia, Trieste, Saronno, Napoli, Genova, Bergamo più un hotel di charme a Parigi, lo Starhotels Castille, e un deluxe nel cuore di New York, lo Starhotels The Michelangelo, con ben cinque hotel Collezione che si distinguono per il loro fascino e prestigio.

Ogni hotel riflette lo spirito della città di cui è parte interpretando con passione l'amore italiano per l'arte, la cultura e la gastronomia. Starhotels offre anche spazi straordinari per meeting ed eventi con sale riunioni dalla tecnologia più avanzata e Starhotels, si sta sempre più focalizzando sul settore congressuale considerato mercato primario.

Ovunque in Starhotels si può l'estrema cura per i dettagli, il gusto per il bello e l'originalità dello stile italiano, perché come vediamo dal suo logo “Starhotels ha l'Italia nel cuore”.

Gli hotel sono situati nel cuore delle principali città, a pochi passi dai centri storici, dalle vie più famose dello shopping e dalle aree business e sono ben collegati con stazioni e aeroporti. Fin dall'inizio la strategia di espansione del gruppo fiorentino è stata quella di acquisire strutture di prestigio nel cuore delle città.

Il gruppo ha stipulato anche una serie di accordi commerciali con diversi partner (tra cui figurano: American Express, Alitalia, Trenitalia, Touring Club) per offrire un ventaglio di benefit, sconti e servizi alla propria clientela.

3.2. I principali risultati economico-finanziari

Un metodo per effettuare un'analisi approfondita, attraverso elaborazioni, dello stato di un'azienda è quello di utilizzare i cosiddetti indici di bilancio, essi vengono calcolati come rapporti tra voci dello stato patrimoniale e/o del conto economico e forniscono numerose informazioni sulla solidità, sull'equilibrio patrimoniale e finanziario e sulla capacità di produrre reddito della società. La solidità e l'equilibrio patrimoniale e finanziario di un'impresa sono una premessa indispensabile perché essa sia in grado di mantenere nel tempo la propria capacità di produrre reddito. Lo scopo di queste elaborazioni può essere:

- confrontare valori determinati in passato per esprimere poi un giudizio sul loro andamento temporale;
- confrontare i valori ottenuti con valori standard fissati all'interno dell'azienda e del settore come obiettivo da raggiungere;
- confrontare i valori ottenuti con quelli calcolati su bilanci relativi ad altre aziende per esaminare la competitività.

Prima di procedere all'esame dei singoli indici, un breve cenno alla tecnica degli indici e dei quozienti economico-finanziari. Prima di tutto è bene precisare che non esistono in generale dei valori assoluti con i quali confrontare gli indici, data la peculiarità di molte situazioni aziendali e dello stesso settore (a volte difficilmente definibile) nel quale l'impresa opera. I migliori risultati in termini interpretativi e valutativi per capire il bilancio si raggiungono quindi analizzando una serie di bilanci e studiando l'andamento nel tempo degli indici di bilancio più significativi, in modo da comprendere in quale direzione si sta muovendo l'impresa.

In questo paragrafo abbiamo confrontato gli indici economici e finanziari principali delle 8 catene alberghiere scelte nello svolgimento dell'elaborato, possiamo appunto veder il confronto dalla tabella sottostante.

Una breve spiegazione dei principali indici analizzati e alcuni commenti riguardanti il confronto fra le varie catene alberghiere per evidenziare le principali differenze trovate dalla determinazione degli indici di bilancio.

Tabella 14 Comparazione indici di bilancio catene alberghiere

Comparazione di indici di bilancio delle diverse società								
Indici	AtaHotels	Baglioni Hotels	BluHotels	BoscoloHotels	DelphinaHotels	FramonHotels	RoyalDemeure	StarHotels
Analisi Finanziaria								
Composizione impieghi								
Peso capitale fisso	0,50	0,80	0,69	0,06	0,06	0,46	0,97	0,90
Peso capitale circolante	0,50	0,20	0,31	0,94	0,94	0,54	0,03	0,10
Composizione delle fonti								
Peso capitale proprio	0,02	0,37	0,17	-0,04	0,09	0,42	0,41	0,62
Peso passività consolidate	0,06	0,23	0,29	0,92	0,01	0,11	0,49	0,22
Peso passività correnti	0,92	0,40	0,54	0,12	0,89	0,47	0,10	0,16
Margini Finanziari								
Margine di struttura	- 45.805.105	- 33.944.556	- 18.618.509	- 115.713.411	670.188	- 865.611	- 51.341.144	- 176.015.111
Margine di tesoreria	- 43.817.189	- 16.132.700	- 8.635.243	- 7.456.844	583.049	1.454.521	- 6.085.488	- 41.042.040
Capitale circolante netto	- 40.321.158	- 15.704.082	- 8.274.798	- 7.456.844	923.528	1.529.081	- 6.085.488	- 40.622.839
Indici di liquidità								
Indice di liquidità	0,50	0,49	0,55	0,50	0,65	0,83	0,29	0,60
Rotazione del capitale investito	1,36	0,43	1,20	0,05	2,64	0,13	0,04	0,20
Indici di indebitamento								
Rapporto di indebitamento	54,44	1,68	4,84	-26,38	9,67	1,38	1,47	0,62
Analisi economica								
Indici di redditività								
Roi	-25,65%	-1,90%	-3,47%	-0,12%	5,30%	-22,76%	-0,35%	1,75%
Roe	-1353,60%	-14,40%	0,07%		13,75%	98,55%	0,11%	0,61%
Ros	-17,32%	-3,90%	-0,30%	-0,86%	3,23%	-26,52%	-7,98%	8,23%

Fonte: Elaborazione personale su dati di bilancio imprese analizzate

- **Indice di composizione degli impieghi:** mettono in risalto il peso percentuale delle diverse poste dell'attivo sul totale del capitale investito.
 - . peso del capitale fisso
 - . peso del capitale circolante

Ovviamente, essendo rapporti di composizione, il totale deve essere sempre pari al 100%.

Dalla tabella si nota come Atahotels, Boscolo Hotels, Delphina Hotels e Framon Hotels abbiano un indice del capitale circolante mediamente più elevato rispetto

alle altre società, mentre RoyalDemeure e StarHotels abbiano un indice del capitale fisso molto elevato.

Più alto è l'indice, maggiore è la liquidità dell'azienda. I valori più bassi dell'indice rappresentano un maggiore impiego di capitali utilizzati in immobilizzazioni, cioè per l'acquisto degli immobili alberghieri e le aziende. I valori più bassi del capitale circolante indicano, quindi, il peso delle strutture di proprietà dell'azienda rispetto alla gestione di strutture di terzi. Si ricorda che essendo rapporti di composizione, il totale di questi indici deve essere sempre pari al 100%. Il capitale circolante rappresenta il peso dell'attivo circolante, cioè cassa e crediti a breve, sul totale dell'attivo.

- **Indice di composizione delle fonti:** mettono in evidenza la percentuale di composizione delle varie poste del passivo.
 - . peso del capitale proprio
 - . peso passività consolidate
 - . peso passività correnti

Da notare in tabella il diverso peso delle varie poste del passivo per le diverse società. Notiamo principalmente che le catene StarHotels, Baglioni Hotels, Framon Hotels e Royaldemeure hanno un'incidenza di capitale proprio molto elevate in confronto alle altre catene, mentre notiamo la bassa incidenza di capitale proprio di AtaHotels e Delphina Hotels, mentre troviamo addirittura un patrimonio netto negativo per quanto riguarda la catena alberghiera Boscolo Hotels causate da una perdita di bilancio pari a euro 27.540.330, principalmente dovuto alle avverse condizioni generali di mercato, verificatesi negli ultimi anni, nelle quali si è svolta l'attività operativa delle società controllate B H 4 S.p.A. e B H 5 S.p.A., le cui perdite hanno richiesto rilevanti svalutazioni delle relative partecipazioni.

- **Margini finanziari:** l'esame dei margini finanziari ha lo scopo di individuare gli "stati" di equilibrio o di squilibrio finanziario.
 - Margine di struttura: differenza tra capitale proprio e immobilizzazioni nette. Indica la capacità di copertura delle immobilizzazioni con mezzi propri.

- Margine di tesoreria: differenza tra liquidità (immediate e differite) e le passività correnti. Se negativo indica la presenza di tensioni finanziarie.
- CCN (Capitale circolante netto): calcolato come differenza tra capitale circolante lordo e passività correnti. Indica la capacità dell'impresa a far fronte agli impegni finanziari di breve periodo con le risorse della gestione corrente.

I margini finanziari che individuano lo "stato" di equilibrio o di squilibrio finanziario sono, per le società analizzate, tutti negativi tranne che per la catena Delphina Hotels e per il margine di tesoreria e capitale circolante netto della catena Framon Hotels.

Questo dimostra che tutte hanno tensione finanziaria e che pertanto la liquidità corrente è parzialmente impegnata nel pagamento dell'indebitamento a lungo termine fatto normalmente per l'acquisto degli immobili alberghieri. Possiamo ritenere che in genere le aziende del settore alberghiero soffrano di tensione finanziaria per l'alta remunerazione del capitale strumentale.

- **Indici di liquidità:** Gli indici di liquidità offrono importanti indicazioni sulle capacità dell'impresa a far fronte agli impegni scadenti entro l'anno. Da tener presente che tali indici da soli non sono sufficienti ad una analisi della reale situazione finanziaria, perché si riferiscono esclusivamente alle operazioni in corso all'epoca del bilancio.

- **Indice di liquidità:** segnala la capacità di soddisfare con disponibilità finanziarie liquide l'indebitamento a breve termine. Deve tendere ad 1, un valore basso indica squilibrio finanziario.

- **Rotazione del capitale investito:** questo indice indica l'entità delle vendite rispetto ai mezzi finanziari che si sono impiegati. Ovvero, la velocità di ritorno del capitale in forma liquida attraverso le vendite. Un valore pari a 0,6 indica ad esempio che 2/3 dei mezzi investiti nell'azienda ritornano in forma liquida entro un anno per effetto delle vendite.

Le società quali Atahotels, Baglioni Hotels, Blu Hotels, Boscolo Hotels, Delphina Hotels, Framon Hotels e StarHotels hanno un discreto indice di

liquidità intorno e superiore a 0,5, hanno cioè la capacità di soddisfare con disponibilità finanziarie liquide l'indebitamento a breve termine. Un buon indice di liquidità deve tendere ad 1, mentre valori bassi come 0,29 di Royaldemeure indicano squilibrio finanziario.

I più alti indici di rotazione del capitale investito li troviamo in Delphina Hotels, Blu Hotels e Framon Hotels i quali superano il valore di 1 o addirittura di 2 (nel caso di Delphina), e hanno un indice molto soddisfacente rispetto alle altre società, le quali hanno indice molto bassi non raggiungendo nemmeno la soglia di 0,50 che comporta una lenta velocità di ritorno del capitale in forma liquida attraverso le vendite comportando alcuni problemi sulle capacità dell'impresa a far fronte agli impegni scadenti entro l'anno.

- **Indice di indebitamento:** il tasso di indebitamento è il rapporto fra mezzi di terzi e patrimonio netto. Ne deriva che l'indice tenderà a crescere quanto più rilevante risulta il peso del debito sul totale delle fonti.

Nell'apprezzamento dei valori che assume questo indice vanno distinti i seguenti aspetti:

. l'effetto dell'indebitamento sulla redditività del patrimonio netto,

. l'effetto dell'indebitamento sul rischio e sulla dipendenza finanziaria da terzi

L'effetto indebitamento sulla redditività può essere positivo o negativo a seconda del segno del differenziale tra la redditività dell'attivo netto e il costo medio dei mezzi terzi. Quando il differenziale è positivo (leva finanziaria favorevole) un aumento del patrimonio netto fa crescere la redditività del patrimonio netto. Invece quando il costo medio dei mezzi di terzi supera la redditività dell'attivo netto (leva finanziaria sfavorevole), l'aumento dell'indebitamento ha un effetto riduttivo sulla redditività del patrimonio netto.

Anche nella situazione di leva finanziaria favorevole un aumento dell'indebitamento deve essere valutato con attenzione, perché esso provoca un

aumento del rischio di insolvenza (incapacità di rimborsare i finanziamenti alla scadenza) e una maggiore dipendenza rispetto ai finanziatori.

Notiamo che le catene AtaHotels e Delphina Hotels hanno un indice di indebitamento maggiore rispetto alle altre catene prese in considerazione, cioè hanno un peso del debito elevato sul totale delle fonti, mentre Boscolo Hotels ha un indice negativo in quanto il patrimonio netto riporta in bilancio un segno negativo.

- **Analisi del Roi, Roe, Ros:**

Roi: il Roi ovvero redditività del capitale investito (acronimo di Return on investments) è il rapporto fra il risultato operativo ed il capitale investito ed indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

Roe: il Roe ovvero redditività del patrimonio netto (acronimo Return on Equity), è il rapporto fra reddito netto e patrimonio netto ed esprime il rendimento complessivo dell'azienda dal punto di vista del portatore del capitale proprio. È un indice sintetico dell'economicità delle gestioni e fornisce anche una prima indicazione del tasso di sviluppo sostenibile, vale a dire dell'incremento possibile degli investimenti, se non si distribuiscono utili, senza aumentare il saggio di indebitamento.

Ros: il Ros ovvero la redditività delle vendite (acronimo ovvero Return on sales) è il rapporto tra il risultato operativo caratteristico e le vendite nette del periodo. Il Ros misura la redditività delle vendite e la capacità remunerativa dei flussi di ricavi tipici dell'impresa. In altre parole, tale indice, ci dice qual è il ricavo netto conseguito per ogni euro di fatturato.

Dalla tabella notiamo che solo Delphina Hotels e Star Hotels hanno tutti e tre gli indici con segno positivo, le altre catene alberghiere hanno tutti i tre indici con segno negativo a parte qualche eccezione come Framon Hotels che presenta un Roe elevato e Blu Hotels e Royaledemeure che hanno un Roe positivo ma molto vicino allo zero.

Vediamo come la maggior parte delle imprese prese in considerazione presenta indici di redditività negativi, a causa principalmente dell'andamento economico generale che dal 2008 ha colpito tutti i settori compreso quello turistico, determinando un calo delle vendite e negli anni successivi alla crisi anche del fatturato; possiamo notare nell'ultimo anno invece una piccola inversione di tendenza con alcuni segnali positivi riguardanti il fatturato di queste imprese, infatti scopriamo che nell'ultimo anno solo Royaldemeure e Framon Hotels hanno avuto un calo dei ricavi di vendita causati soprattutto da vendita di alcuni rami di attività, mentre le altre sei catene alberghiere analizzate anche se non tutte in modo consistente, hanno avuto un aumento dei proprio ricavi di vendita.

Abbiamo analizzato un indicatore della gestione operativa alberghiera come il GOP ed infine il tasso di crescita del fatturato prendendo in considerazione gli ultimi esercizi di bilancio che sarà utile per la formulazione delle mappe strategiche che vedremo nel prossimo paragrafo.

Tabella 15 Indici alberghieri e tasso di crescita

Indici	AtaHotels	Baglioni Hotels	BluHotels	BoscoloHotels	DelphinaHotels	FramonHotels	RoyalDemeure	StarHotels
Ricavi alberghieri	126.658.792	36.144.688	42.936.732	6.405.632	48.712.503	2.952.025	3.567.200	132.322.837
Costi tipici alberghieri	101.594.862	28.624.731	30.285.176	6.885.454	37.012.131	3.935.488	1.910.711	91.606.332
Gop (gross operating profit)	25.063.930	7.519.957	12.651.556	- 479.822	11.700.372	- 983.463	1.656.489	40.716.505
Gop %	19,79	20,81	29,47	-7,49	24,02	-33,31	46,44	30,77
Tasso di crescita	13,20	1,42	6,44	6,90	6,80	-77,40	-77,40	8,98

Fonte: Elaborazione personale su dati di bilancio imprese analizzate

Analisi del Gop: Gross Operating Profit, indica l'efficienza gestionale alberghiera. È misurato dalla differenza tra la produzione (ricavi) e i costi dei fattori di produzione, esclusi affitti, ammortamenti. Può essere espresso in valori assoluti o come percentuale dei ricavi.

Notiamo da quest'ultima tabella l'efficienza gestionale alberghiera delle varie catene, risalta il 46,44 % di Royaldemeure che evidenzia una buona differenza fra costi e ricavi alberghieri e il 30,77% di Star Hotels e il 29,47% di Blu Hotels; mentre Boscolo Hotels e Delphina Hotels evidenziano un indicatore di gestione operativa negativo in quanto i costi alberghieri superano propri ricavi alberghieri.

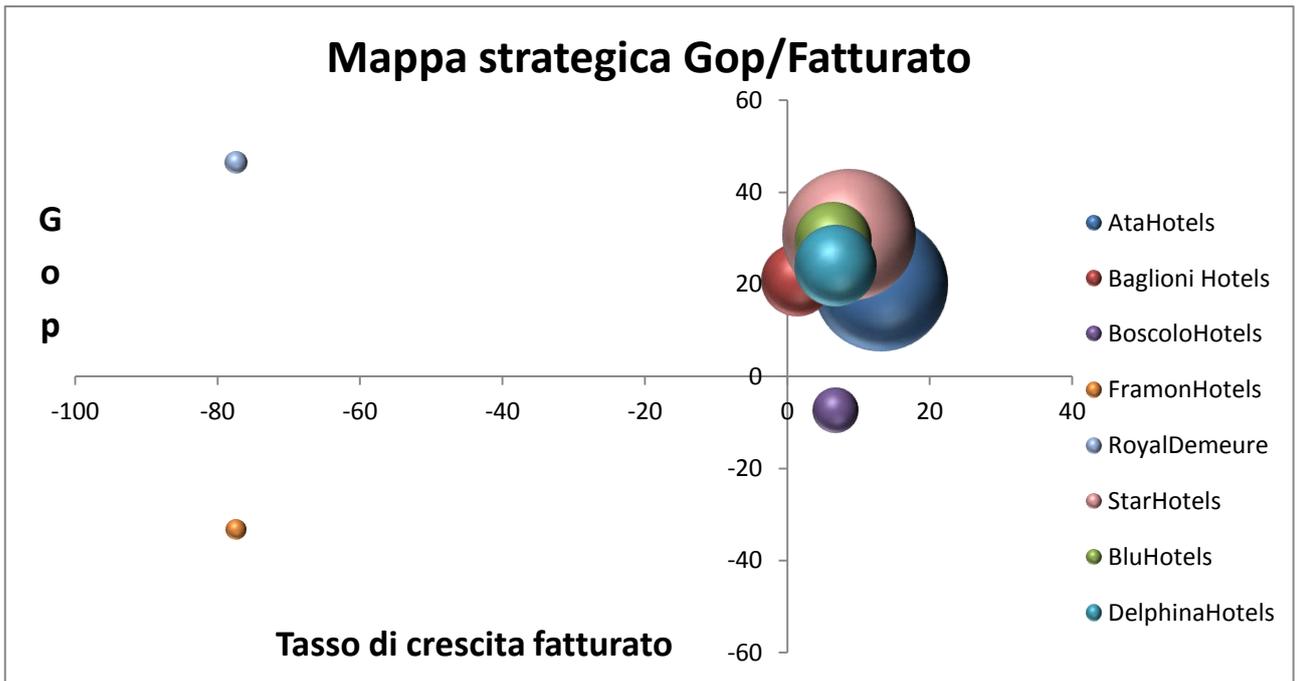
Per quanto riguarda il tasso di crescita del fatturato notiamo una crescita di tutte le catene anche se per alcune in maniera minima, ma risultano all'evidenza gli indicatori di Framon Hotels e Royaldemeure che i quali vediamo presentano un risultato molto negativo (77,40%), causato oltre all'andamento economico generale che ha colpito il settore alberghiero come tanti altri settori, ma principalmente troviamo questa diminuzione dei ricavi di queste 2 imprese a causa di alcune cessione di proprio rami di attività dell'azienda, queste cessioni hanno anche portato a plusvalenze in bilancio ma di conseguenza troviamo una riduzione del valore della produzione con un negativo tasso di crescita.

3.3. Le mappe strategiche

Dopo aver confrontato i principali indici economico-finanziari delle varie catene alberghiere analizzate, abbiamo provato a disegnare due mappe strategiche per racchiudere meglio il confronto, seguendo le indicazioni teoriche spiegate nel paragrafo 1.4. del primo capitolo dell'elaborato.

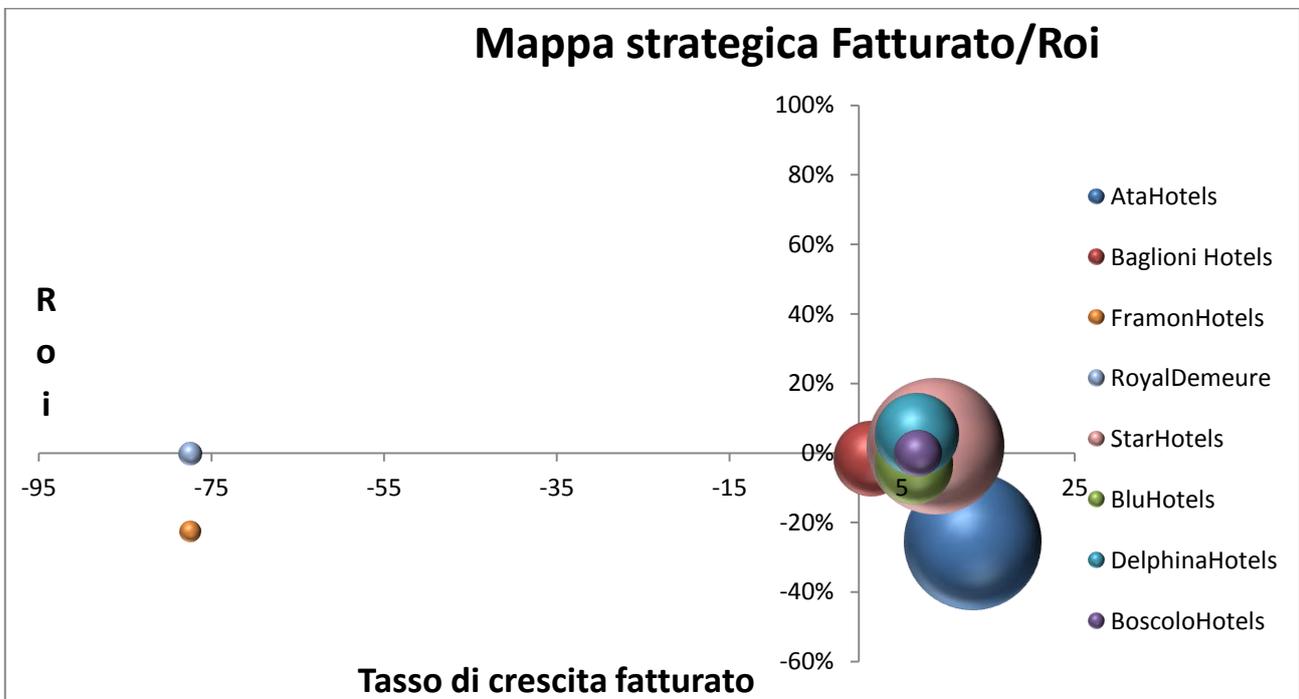
In entrambe le mappe strategiche disegnate troviamo la variabile tasso di crescita del fatturato nell'asse dell'ascisse, mentre nell'asse delle ordinate nella prima illustrazione troviamo la variabile Gop ovvero Gross Operating Profit, un indice di rilevanza alberghiera, come già spiegato nel paragrafo in precedenza, che serva a misurare il tasso di efficienza gestionale alberghiera, e nella seconda illustrazione vedremo il Roi ovvero il tasso di redditività del capitale investito. Infine un'altra variabile utilizzata è l'ammontare del fatturato dell'impresa servito a determinare l'ampiezza della bolla inserita nella raffigurazione della mappa strategica.

Figura 30 Mappa strategica Gop/Fatturato



Fonte: Elaborazione personale su dati di bilancio delle imprese analizzate

Figura 31 Mappa strategica Fatturato/Roi



Fonte: Elaborazione personale su dati di bilancio delle imprese analizzate

3.3.1. Alcune considerazioni di sintesi

La raffigurazione di queste due mappe strategiche serve ad illustrare in modo più chiaro alcune differenze che presentano le imprese alberghiere descritte in precedenza; da queste mappe notiamo i differenti risultati dell'efficienza gestionale alberghiera e della redditività del capitale investito intersecati con il tasso di crescita del fatturato così da poter vedere le similitudini delle catene alberghiere analizzate le quali presentano alcuni risultati molto simili e altri totalmente differenti.

Nella prima mappa raffigurata, ovvero l'intersezione fra il tasso di crescita del fatturato nell'asse delle ascisse, il Gop nell'asse delle ordinate e l'ammontare del fatturato per determinare l'ampiezza delle bolle risalta subito all'occhio la similitudine di risultati fra le catene AtaHotels, Baglioni Hotels, Blu Hotels e Delphina Hotels e StarHotels soprattutto per quanto riguarda l'indice Gop mentre Atahotels presenta un tasso di crescita del fatturato (13,20%) più rilevante in confronto a Baglioni Hotels che ha un tasso di crescita positivo ma molto ridotto (1,42%).

Boscolo Hotels invece è isolato nella mappa strategica in quanto ha un tasso di crescita positivo (6,90%) ma presenta un indice di efficienza gestionale negativo in quanto i costi strettamente alberghieri superano i ricavi alberghieri determinando la negatività di quest'indice.

Troviamo risultati simili invece fra le imprese Framon Hotels e Royaledemure le quali presentano entrambi un tasso di crescita ampiamente negativo (77,40%) causato, come spiegato nei paragrafi precedenti dal vendite di alcuni rami dell'attività, ma con rilevanti differenze invece per quanto riguarda il tasso di efficienza gestionale dove Royaledemeure con 46,44% ha il primo tasso più elevato della mappa strategica indicando la buona efficienza fra ricavi e costi alberghieri, mentre Framon Hotels presenta anche un indice Gop negativo (-33,31%).

Nella seconda mappa strategica illustrata abbiamo cambiato i dati nell'asse delle ordinate inserendo la variabile Roi sempre intersecata con il tasso di crescita del fatturato e l'ammontare del fatturato per determinare l'ampiezza della bolle.

Come possiamo bene vedere, solo Delphina Hotels (5,30%) e StarHotels (1,75%) hanno un positivo di indice di redditività del capitale investito, mentre tutte le altre catene si presentano con un roi negativo determinato dal negativo risultato operativo che troviamo all'interno del conto economico riclassificato. Risaltano gli indici di AtaHotels (-25,62%) e FramonHotels (-22,76%) con una redditività del capitale investito ancor più negativa.

Nel disegno della mappa strategica troviamo un raggruppamento con intersezione nella quadranti di destra del grafico fra le catene Baglioni Hotels, Blu Hotels, Delphina Hotels e StarHotels che hanno risultati di indici esaminati vicini fra loro e anche somiglianza come ammontare del fatturato il quale presenta similarità fra le bolle che raffigurano le catene prese in considerazione. Risalta all'occhio ovviamente l'ampiezza delle bolle delle catene AtaHotels e StarHotels le quali presentano un valore del fatturato superiore alle altre imprese.

Vediamo anche un distaccamento nella mappa dell'impresa Framon Hotels e Royaldemeure determinato come descritto prima da un tasso di crescita fortemente negativo che fa risultare la determinata catena nella parte sinistra del grafico.

3.3.2. Le leve principali che influenzano la redditività delle catene alberghiere

Come ultima analisi di questo elaborato sul confronto di alcune principale catene alberghiere, abbiamo provveduto a cercare di individuare alcune leve principali che influenzano la redditività di queste imprese. Cercheremo di descrivere prima in linea teorica e dopo concentrandosi direttamente sul modo di come influiscono su ogni singola catena alberghiera presa in considerazione.

Le leve principali su cui si nota un maggior grado di concentrazione da parte delle imprese analizzate in questo elaborato possiamo racchiuderle come:

- Multifunzionalità
- Segmento di lusso
- Segmento business-congressuale
- Ubicazione strutturale
- Orientamento alla qualità
- Comunicazione del valore del marchio

Multifunzionalità

Per multifunzionalità intendiamo una maggiore diffusione di servizi da parte dell'impresa alberghiera, la quale non si concentra solamente su un canale specifico ma offrendo appunto più funzioni all'interno del suo singolo hotel o della sua catena alberghiera ha l'obiettivo strategico di soddisfare l'esigenza dei clienti e aprire anche ad una nuova clientela che possa essere attratta dalle maggior opzioni che verranno offerte.

Fra le imprese confrontate sicuramente la multifunzionalità per AtaHotels è uno dei principi sui cui si fonda la sua filosofia la quale vuole offrire una ricettività in grado di soddisfare sia l'utenza leisure sia business con il segmento sportivo (campi da golf, partnership con società sportive e sponsorizzazioni), wellness (con apertura di centri benessere, di estetica e dalla talassoterapia) e infine anche il segmento di lusso attraendo appunto una nuova tipologia di clientela.

Un altro gruppo che adotta la strategia multifunzionale è la catena BluHotels, la quale ha diversificato la propria offerta per soddisfare le esigenze di segmenti differenti su destinazione di mare, montagna, laghi, parchi naturalistici, città d'arte disponendo di varie tipologie di strutture come hotel, club hotel e villaggi 3 o 4 stelle dislocati per tutto il territorio italiano, infatti troviamo le strutture dell'impresa BluHotels a partire dal Trentino Alto Adige per le località montane, troviamo strutture sia nel lago di Garda e sia nel lago Trasimeno e anche strutture in Sardegna, Sicilia e altre località marittime così da soddisfare completamente più tipologie di clientela a seconda dei gusti e delle priorità a trascorre il loro tempo libero.

Segmento di lusso

Il segmento di lusso è una nicchia di mercato offerto dalle catene alberghiere per soddisfare una categoria specifica di clienti, una tipologia di clienti meno sensibile ai prezzi ma maggiormente sensibile all'offerta qualitativa, al design della struttura, alla comodità ed ai servizi offerti al suo interno, all'ubicazione strutturale dell'albergo.

Un'altra tipologia di clientela che spesso troviamo negli alberghi di alta qualità è la clientela business-congressuale, che utilizza questa tipologia di struttura per motivi lavorativi, spesso in occasione appunto di congressi o meeting o per alloggiare in occasione di trasferte lavorative.

Le catene da noi analizzate si concentrano tutte in una fascia medio-alta, ma imprese come Boscolo Hotels, Royaldemeure e Baglioni Hotels sono alberghi concentrati solamente sul segmento di lusso.

Boscolo hotels offre nove strutture a 5 stelle differenziate tra loro per quanto riguarda il suo design unico, particolare e con caratteristiche distintive che caratterizzano ogni singolo hotel; ogni struttura è situata nella zona centrale della città così da poter raggiungere più facilmente le attrazioni delle città visitate.

La catena Royaldemeure anch'essa offre sei alberghi di altissima qualità, con l'obiettivo di soddisfare le necessità dei clienti più esigenti che vogliono alloggiare in strutture caratteristiche con un design classico, antico e reale appunto dal nome Royaldemeure ovvero dimora reale, per questo sono stati restaurati palazzi storico nel cuore delle città d'arte e trasformati in templi d'accoglienza.

Il gruppo Baglioni Hotels come già illustrato si rivolge al segmento di lusso offrendo dei segni distintivi per differenziarsi da altre catene e raggiungere un vantaggio competitivo sulle concorrenti, per far questo offre minuscoli dettagli eseguiti alla perfezione, tocchi personali su misura, uno stile elegante ed informalità.

Segmento business-congressuale

Il segmento business-congressuale è utilizzato da alcune delle catene alberghiere prese in considerazione in questa tesi soprattutto per le imprese StarHotels, Atahotels e Framon Hotels.

Questo segmento offre grandi spazi con la possibilità di riunirsi in occasioni di congressi e meeting con l'obiettivo di soddisfare proprio la clientela che cerca spazi consoni per le proprie attività lavorative.

Starhotels offre strutture focalizzate a soddisfare il settore congressuale e la vocazione del business avendo possedendo una serie di alberghi situati nel cuore delle principali città e ben collegati con stazioni e aeroporti fornendo ai clienti ampi spazi per poter organizzare meeting.

Atahotels come già spiegato prima nella sua diversificazione delle attività si concentra anche sul segmento business-congressuale facendo di esso una macro attività e fornendo executive center situati al centro delle città.

Anche Framon Hotels oltre a offrire alberghi di qualità in destinazioni di grande interesse turistico, offre anche strutture consone al settore business-congressuale sfruttando uno dei suoi punti di forza come l'ospitalità e il suo "savoir faire" per accontentare nei minimi dettagli le esigenze del cliente "ospite" che alloggia nella sua struttura.

Ubicazione strutturale

Una delle risorse che assume maggior rilievo nelle decisioni strategiche è l'ubicazione, cioè il contesto ambientale nel quale si collocano gli stabilimenti alberghieri.

La posizione dell'albergo deve essere valutata con attenzione facendo riferimento prima di tutto alla specifica località in cui sorgerà l'albergo. Si distinguono centri balneari, montani, lacuali; città d'arte, d'affari, miste; località lungo vie di comunicazione o di particolare interesse turistico; ciascuna caratterizzata da differenti flussi turistici.

In secondo luogo, bisogna valutare l'importanza dei fattori di attrattiva presenti nella località dove sarà situato l'albergo; infatti a seconda delle motivazioni dei clienti può avere maggior rilievo un'ubicazione particolarmente importante per "l'atmosfera" o il "clima", oppure l'accessibilità e il tempo di spostamento necessari per raggiungere le attrattive di interesse (la vicinanza a vie di accesso agli impianti di risalita in una località montana, la prossimità rispetto a ingressi della metropolitana in una grande città).

La corretta percezione della località e dei fattori di attrattiva permette all'impresa di sfruttare al meglio la "ricchezza" dell'area in cui è ubicato l'albergo; ricchezza intesa in termini di paesaggio, arte, rete di trasporti, e altri elementi.

E' importante valutare attentamente queste caratteristiche facendo ruotare attorno ad esse il vantaggio competitivo dell'impresa.

Il rapporto tra ubicazione e attrattive deve essere valutato anche in una prospettiva più ampia di quella che si riferisce alla singola località. Un'impresa alberghiera (o un altro tipo di forma di offerta) può infatti operare con uno o più prodotti (linee) in più località, in un ambito geografico nazionale, regionale, o internazionale.

In questo caso la località e l'ubicazione di tipo differente possono costituire uno dei principali fattori di differenziazione del prodotto. I diversi contesti ambientali e i fattori di attrattiva presenti, combinati con i servizi alberghieri, consentono infatti di rispondere a motivazioni ed esigenze di domanda differenti.

La risorsa ubicazionale può costituire la base su cui creare proposte e combinazioni rivolte a segmenti diversi, dando attuazione ad una strategia di approfondimento della linea di prodotti offerti.

In sintesi, l'articolazione territoriale, ovvero le caratteristiche quantitative e qualitative delle ubicazioni, rappresenta una risorsa importante su cui si basano le politiche di prodotto, in quanto ne condiziona le potenzialità in termini di successo di vendita e di profitto.

Ogni catena analizzate in questo lavoro è localizzata in luoghi sia simile ma anche molto differenti alle altre imprese; partendo da Atahotels vediamo che ha un'ubicazione molto ampia in quanto offre strutture sia in posti di mare, montagna, e città d'arte ricoprendo molte regioni italiane.

In Baglioni Hotels troviamo strutture situate nei centri storici delle città d'arte come Firenze, Venezia, Roma e Milano, ma troviamo alberghi anche fuori dal territorio italiano vedi tre hotel in Francia, uno a Londra e uno addirittura a Marrakech in Marocco.

Blu Hotels ha una vasta offerta di località ricoprendo buona parte del territorio italiano visto le strutture presenti in luoghi di mare, montagna, laghi, parchi naturalistici e città d'arte.

Boscolo hotels si può trovare nel cuore di alcune città principali come Roma, Milano, Venezia e Bari, ma anche in città di territori esteri fra le quali Budapest, Nizza e Praga.

La catena Delphina Hotels invece è situata interamente nella regione Sardegna precisamente al nord nel territorio della Gallura, sfruttando la conoscenza della cultura, dei valori e della tradizione sarda.

Framon Hotels anch'essa è concentrata solamente in una regione ovvero la regione Sicilia offrendo tutte le sue strutture in posti di grandi interessi e attrazioni turistiche sfruttando come visto per la catena Delphina Hotels i valori e la cultura siciliana.

Per quanto riguarda il gruppo Royaldemeure possiamo trovare i suoi alberghi in sole 4 città italiane perché costituita da tre alberghi nel centro di Roma e un albergo nei centri delle città di Firenze, Siena e Vicenza.

Infine la catena StarHotels offre un'ubicazione territoriale in moltissime città italiane (Firenze, Milano, Roma, Torino, Parma, Bologna, Venezia, Trieste, Saronno, Napoli, Genova, Bergamo) e due alberghi in importantissime città estere come Parigi e New York.

Orientamento alla qualità

Essendo tutte imprese alberghiere che si basano su un segmento medio alto hanno tutte una forte concentrazione alla qualità dei suoi servizi, nonostante questo le catene alberghiere che puntano maggiormente sulla qualità della struttura e dei suoi servizi sono le stesse che si rivolgono ad una nicchia di mercato di lusso e ad una tipologia di clientela meno sensibile al prezzo ma molto più esigente. Come visto in precedenza troviamo queste caratteristiche nelle imprese Boscolo Hotels, Royaldemeure e Baglioni hotels.

In queste tre imprese troviamo elementi molto comuni tra loro come i prezzi elevati offerti alla clientela in confronto alle altre catene analizzate ma troviamo anche una qualità di servizi molto superiore alle altre imprese. Troviamo in tutti e tre i gruppi un design unico e distintivo che soddisfa il cliente, con opere d'arte nelle sale dell'albergo, anche di arte moderna nel caso dei Boscolo Hotels, rifiniture all'interno dei bagni in marmo per quanto riguarda Royaldemeure e tocchi personalizzati e su misura negli alberghi di Baglioni Hotels. Tutti e tre le imprese effettuano numerosi investimenti concentrati nell'orientamento alla qualità ma possiedono anche certificazioni standard di alta qualità.

Comunicazione del valore del marchio

Una buona reputazione presso i clienti può essere generata dal possesso di marchi conosciuti e affidabili e dall'immagine creata dall'albergo.

L'immagine costituisce il riferimento più immediato e diretto di cui dispone il cliente prima di "sperimentare" il prodotto offerto dall'impresa alberghiera. Si tratta dunque di una leva fondamentale che, "posizionando" nella mente del cliente l'offerta dell'impresa rispetto a quella della concorrenza e creando aspettative rispetto alla qualità del prodotto, è in grado di incidere in modo rilevante sulle sue scelte.

Risulta quindi necessario per le imprese monitorare con estrema attenzione l'immagine che viene percepita dai clienti ed intervenire sulla comunicazione e

su tutti gli elementi del prodotto e del processo di erogazione che più direttamente incidono su tale percezione.

La percezione dell'immagine da parte del cliente, mediata dalla sua cultura e dalla sua esperienza, è generata dall'insieme di informazioni e "segnali" che lo raggiungono e che provengono principalmente da:

- la comunicazione che l'azienda attua mediante strumenti quali la pubblicità, la promozione, ecc.;
- i segnali e le informazioni che l'azienda trasmette erogando il servizio;
- lo stile del personale di contatto;
- l'atmosfera dell'ambiente di erogazione;
- le esperienze e i messaggi trasmessi dagli altri clienti che in precedenza hanno usufruito dei servizi.

Ogni impresa da noi studiata ha l'obiettivo di rafforzare il proprio marchio per riuscire a ottenere vantaggi competitivi in modo che possa battere la concorrenza degli altri attori del segmento in cui opera e dei potenziali attori che potrebbero diventare una minaccia in futuro per l'impresa.

L'immagine che l'impresa rivolge al cliente l'abbiamo provata a spiegare nella descrizione delle singole catene alberghiere e nelle cinque leve competitive già esaminate, ora proviamo a racchiudere alcune promozioni che vengono offerte al cliente che si rivolge alla determinata impresa e far conoscere i partner che lavorano con le imprese con l'obiettivo di aumentare l'immagine e la reputazione del proprio marchio affiancandolo altri marchi conosciuti e importanti.

Troviamo in AtaHotels offerte e promozioni speciali per le coppie, offerte che comprendono la possibilità di usufruire del servizio taxi o il parcheggio auto già incluso nel prezzo. Atahotels ha stabilito anche molte partnership con le seguenti società "Unipol Partner Day", "Maggiore", "Shell Club Smart", "Trenitalia",

“Selecard e Mondadori Card”, “Programma Millemiglia Alitalia”, “American Express”, “Marina di Loiano”.

In Blu Hotels troviamo molti pacchetti che includono sconti per la coppia e per la famiglia e diversi accordi di partnership con “Dalla Costa”, “Lisciani giochi”, “Technogym”, “Groupama assicurazioni”, “Federazione italiana pallacanestro”, “Shell” e “Aci”.

Nel gruppo Baglioni Hotels vengono proposte oltre alle classiche promozioni riguardanti la famiglia e sconti per bambini, anche delle idee di viaggio più particolari, in modo da collegare le visite ad alcune città alloggiando con gli alberghi del gruppo. “Baglioni Tour” è appunto una proposta di viaggio basata su una promozione che riguarda l’alloggio in più alberghi della catena così da poter visitare più città con la garanzia di un alloggio di qualità come quello che offre Baglioni. “Ferrari Tour” è sempre una proposta di viaggio offerta dal gruppo con la possibilità di far un giro per l’Italia in macchine come Ferrari e Lamborghini pernottando sempre negli alberghi di proprietà Baglioni.

Delphina Hotels offre invece alcune promozioni più particolari, una promozione per il trasporto aereo (in collaborazione con Alitalia, Meridiana, AirItaly, Volotea, AirOne) e trasporto marittimo (in collaborazione con Moby, Corsica Ferries, Tirrenia, Snav, Grimaldi Lines, Grandi navi veloci, Saremar) in quanto tutte le strutture si trovano in Gallura al nord della Sardegna quindi grazie a queste collaborazioni è più facilitato l’arrivo di clienti nell’arrivo dell’isola sarda. Un’altra promozione che troviamo in Delphina è la possibilità di pagare dopo la vacanza, ovvero la quota viene divisa in sei rate mensili pagate dopo 30 giorni dalla data di partenza, finanziamento dato grazie alla collaborazione con “Deutsche Bank”.

Royaldemeure offre ai propri clienti pacchetti famiglia con sconti per bambini, e alcune promozioni che comprendono anche transfer per l’aeroporto. Offre anche la possibilità di entrata gratuita per alcuni musei e mostre d’arte in linea con il suo stile classico delle proprie strutture caratterizzato da opere d’arte e attraendo clienti appassionati a queste caratteristiche.

StarHotels ha stipulato diverse collaborazioni per facilitare l'arrivo nelle proprie strutture e per sfruttare le attrazioni che offrono le città in cui si alloggia. StarHotels infatti collabora con "ItaloTreni", offre proposte lastminute, pacchetti per famiglie o coppie, collaborazioni con il teatro della Scala, entrata gratuita in alcuni musei e mostre d'arte e anche offerte per sole donne.

Infine Boscolo Hotels ha stipulato importanti accordi con famosi marchi e società come "Derby Hotels", "Jaguar", "Avis rent a car", "Meridiana", "American express", "Maggiore"; Boscolo Hotels è anche sponsor ufficiale di manifestazioni sportive e di eventi legati al mondo della moda, dell'arte e dello spettacolo e afferma il suo impegno nel sociale attraverso forme di donazione diretta, collaborazioni con organizzazioni no profit ed iniziative umanitarie in Italia e all'estero.

In questo capitolo abbiamo cercato di scegliere le principali leve competitive che abbiano una influenza maggiore sulle catene alberghiere esaminate, quelle leve competitive usate come modello strategico da parte dell'impresa per riuscire a ottenere vantaggi e una maggiore redditività sulle imprese concorrenti. Abbiamo evidenziato le similitudine e le differenze fra le varie strategie e i segmenti in cui operano le catene alberghiere, evidenziando come ognuna cerca di differenziarsi anche con piccoli dettagli e modifiche dalle altre per ottenere una capacità distintiva rispetto alle concorrenti.

Notiamo come tutte le imprese puntino su una strategia di vantaggio competitivo legata alla differenziazione in quanto sono tutte imprese alberghiere rivolte ad un segmento di fascia medio-alta, con l'obiettivo di creare un'unicità da parte della propria impresa offrendo prodotti e servizi di qualità e con prezzi mediamente elevati. Alcune imprese puntano ad una focalizzazione di differenziazione in quanto vogliono ottenere vantaggio competitivo rivolgendo la propria attenzione solamente ad una nicchia ristretta di mercato ovvero il segmento di lusso.

Conclusioni

All'interno di questo lavoro, analizzando il settore turistico alberghiero, come in altri settori notiamo una contrazione dei consumi iniziata nel 2008 a causa della crisi economica mondiale, ma nonostante questa riduzione dei consumi il settore preso in esame rimane una forte componente per l'economia dei paesi mondiali e per l'economia italiana, e come abbiamo visto dai grafici del capitolo 2, dopo 3 anni di andamento decrescente notiamo un leggero aumento del totale delle spese per il settore turistico nel 2012.

Studiando anche la domanda turistica abbiamo constatato che il suo andamento non è costante nel tempo a causa di molteplici fattori di tipo economici, climatici, sociologici e culturali, provocando oscillazioni della domanda che danno luogo al fenomeno della stagionalità.

Abbiamo preso in considerazione anche i principali indici di bilancio più alcuni indici alberghieri come l'indicatore di efficienza alberghiera Gop, accorgendosi come la maggior parte delle imprese esaminate presenta indici di bilancio negativi determinato da un calo delle vendite soprattutto nel triennio 2009-2010-2011, mentre nell'anno 2012 notiamo una piccola inversione di tendenza con leggero aumento del fatturato ma non sufficiente a vedere positivi indici come Roi, Roe e Ros.

Esaminando dettagliatamente le 8 catene alberghiere, notiamo una forte similitudine in quanto tutte le imprese operano in un segmento di fascia medio-alta, ed adottano una strategia di vantaggio competitivo di differenziazione, cercando di differenziarsi tramite piccoli dettagli con lo scopo appunto di attrarre clienti a scegliere il proprio marchio grazie ad una capacità distintiva rispetto alle imprese concorrenti.

Focalizzandoci sulle strategie adottate e le principali leve che influenzano la redditività di tali imprese possiamo affermare che le varie catene alberghiere hanno applicato strategie di diversificazione per rispondere alle svariate esigenze della clientela, specializzandosi sempre più verso la fascia medio alta del mercato

turistico e su un settore fortemente in crescita come quello business-congressuale.

BIBLIOGRAFIA

- Albertini S., Gli accordi strategici, Egea, Milano, 1991
- Barbarito L., L'analisi di settore. Metodologie e applicazioni, Franco Angeli, 2000
- Battilani, P., Vacanze di pochi vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo, Il Mulino, Bologna, 2001
- Bertini U., Scritti di politica aziendale, Giappichelli Editore, 1995
- Bianchi Martini S. Rigolini A., Casi di strategia e politica aziendale, Il broghetto Snc Editore, Pisa, 2012
- Bianchi Martini S., Introduzione all'analisi strategica dell'azienda, Giappichelli Editore, Torino, 2009.
- Candela G. e Figini P., Economia del turismo, McGraw-Hill, Milano, 2003
- Carini C., L'analisi di bilancio e la valutazione del posizionamento strategico. Dal settore ai segmenti di attività, Franco Angeli Editore, Milano, 2011
- Casarin F., "Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà", G. Giappichelli Editore, Torino, 1996.
- Centro studi TCI, Occupazione e formazione del turismo in Italia, Touring Club Italiano, 2000.
- Centro studi turistico., Il Franchising nel settore alberghiero e della ristorazione, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Ciappei C., Chiari E., Strategie e assetti imprenditoriali nelle piccole e medie imprese, Cedam, Padova, 1996
- Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, Torino, 1988
- Comacchio A., Le risorse umane nelle imprese turistiche, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996.
- Costa P. e Manente M., Economia del turismo. Modelli di analisi e misura delle dimensioni economiche del turismo, Touring University Press, Milano, 2000
- D'Aveni A., Hypercompetition, MacMillan Editore, 1994
- D'Elia A., Economia e gestione delle imprese turistiche, Estaslibri, Milano, 1998.

- Del Bene L. Lattanzi N. Liberatore G., Aziende familiari e longevità economica. Modalità di analisi e strumenti operativi, Ipsoa Editore, 2012
- Grant R. M., L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna, 2006.
- Grasselli P., Economia e politica del turismo, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Grava L., Struttura e organizzazione dell'offerta nel settore alberghiero in Italia, Ciset, Venezia, 1993.
- Hamel G. Prahalad C.K., Competing for the Future, Harvard Business Press, 1994
- Invernizzi G., Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo, McGraw-Hill Companies, Milano, 2008.
- Kotler P., Scott P., Marketing Management, Isedi Ed., Torino, 1992.
- Marchi L., Quagli A., Paolini A., Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico, Giappichelli, Torino, 1995.
- Pankaj Ghemawat., Strategy and the Business Landscape, Addison-Wesley, 1999
- Pilotti L., Pozzana R., I contratti di franchising: organizzazione e controllo di rete, Egea, Milano, 1990.
- Rispoli M., Tamma M., Le imprese alberghiere nell'industria del viaggi e del turismo, Cedam, Padova, 1992.
- Rispoli M., Tamma M., Le imprese alberghiere, G. Giappichelli Editore, Torino, 1990.
- Sinatra A., Strategia aziendale. Business strategy, corporate strategy, Isedi, 1996
- Sirianni C.A., Economia e gestione strategica delle aziende alberghiere, G. Giappichelli Editore, Torino, 1997.
- Sostero U. Ferrarese P., Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario, Giuffrè Editore, Milano, 2000
- Thompson. A Strickland A.J. John E. Gamble., Strategia aziendale. Formulazione ed esecuzione, McGraw-Hill Editore, Milano, 2009
- Visconti F., Le piccole e medie imprese nei nuovi scenari economici. Insegnamenti da un'analisi di settore, Egea Editore, 2000

SITOGRAFIA

www.accorhotels.com

www.aida.bvdep.com

www.alberghiconfindustria.it

www.atahotels.it

www.baglionihotels.com

www.bancaditalia.it/

www.besternwestern.com

www.bluhotels.it

www.boscolohotels.com

www.delphina.it

www.ec.europa.eu/eurostat

www.ecoage.it

www.framonhotels.com

www.hilton.com

www.holidayinn.com

www.intesasanpaolo.com

www.istat.it

www.italia.it

www.jshotels.it

www.lhw.com

www.marriot.com

www.ontit.it

www.regitroimpres.it

www.royaldemeure.com

www.scribd.com

www.slideshare.net

www.starhotels.com

www.touringclub.it

www.turismoefinanza.it

www.unioncamoere.gov

www.unstat.un.org

www.unwto.org

www.wikipedia.it