



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea triennale in ECONOMIA AZIENDALE

Il ricorso al franchising nel settore alberghiero

The use of franchising in the hotel sector

Relatore:

di:

Prof. Valerio Temperini

Rapporto finale

Martina Iaconi

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione	2
IL FRANCHISING: ASPETTI GENERALI	4
1. Definizione di franchising	4
2. Storia e origini del termine	5
3. Vantaggi e svantaggi dell'affiliazione	7
4. Il franchising in Italia e nel mondo	7
4.1 Assofranchising: Associazione di settore	9
IL FRANCHISING APPLICATO AL SETTORE ALBERGHIERO	10
1. L'azienda alberghiera	11
2. Alberghi indipendenti e catene alberghiere	14
3. Le strategie di sviluppo delle catene alberghiere	16
4. La catena del valore e la costellazione del valore	20
5. La tecnica dello Yield Management	20
IL CASO DEL BAGLIONI HOTEL	21
1. La storia del Baglioni Hotel	21
2. Lo sviluppo tecnologico	22

Fonti bibliografiche

Fonti sitografiche

INTRODUZIONE

La continua evoluzione del settore turistico e la relativa concorrenza tra le imprese produttrici di servizi in esso operanti ha favorito la diffusione di sofisticati sistemi di distribuzione integrata dei servizi turistici. La loro adozione è legata soprattutto ad un principale obiettivo: evitare elevati costi e rischi per la distribuzione dei propri servizi presso la clientela così da agevolare la loro vendita al dettaglio presso la stessa.

A questo fine si è andata sempre più diffondendo la costituzione di alleanze tra imprese ovvero il cosiddetto franchising, affermatosi velocemente come la forma

più moderna ed efficace, in quanto decanta la professionalità e raggiunge i suoi obiettivi di maggiore competitività e controllo del mercato, lasciando nel contempo, la gestione diretta della propria azienda ai singoli imprenditori. Tale formula spesso e volentieri non presenta limiti e può essere applicata con successo a molteplici attività, tra cui il settore alberghiero che in quest'opera andremo ad analizzare. In modo più specifico nel primo capitolo si farà riferimento al franchising nei suoi principali aspetti, affrontando tematiche relative all'associazionismo aziendale, alle caratteristiche, alla diffusione, ai vantaggi e alla sua importanza nel settore turistico.

Merita una citazione l'Assofranchising, che ha come scopo istituzionale la promozione dello sviluppo del franchising, la salvaguardia dei principi deontologici dell'associazione, lo svolgimento di attività informative e si occupa di fornire servizi ed assistenza ai soci. Il secondo capitolo è rivolto all'analisi della struttura del settore alberghiero e a come il franchising rappresenti la formula che più rapidamente si è diffusa e affermata, soprattutto grazie alla capacità di esaltare la professionalità, di raggiungere obiettivi di immediato riscontro pratico come rilevanti economie di scala, migliore competitività e migliore penetrazione sul mercato ed adattandosi al concetto di gestione strategica. Il franchising può consentire agli albergatori italiani, di trovare la formula più giusta e che si addice alle caratteristiche della loro struttura e che

permette di mantenere almeno in parte o in apparenza, quell'indipendenza tanto cara.

Il caso che ho esaminato nell'ultima parte di questo elaborato è quello del “Bglioni hotels”, società italiana proprietaria di una catena di hotel di lusso con oltre 430 proprietà e più di 80 paesi è un forte esempio di “globalizzazione alberghiera”. In questa parte ho voluto mettere in risalto oltre ad una descrizione generale delle peculiarità della catena, tecniche relative alle modalità di affiliazione, agli standard qualitativi richiesti ad ogni affiliato.

IL FRANCHISING: ASPETTI GENERALI

DEFINIZIONE DI FRANCHISING

Per poter continuare l'approfondimento del tema ed arrivare in seguito a parlare del franchising nel settore alberghiero si rende necessario dare degli accenni generali al termine.

L'Associazione Italiana del franchising Assofranchising definisce esso come una forma di collaborazione duratura tra imprese per la distribuzione di beni e servizi tra un imprenditore affiliante o franchisor, e uno o più imprenditori affiliati o franchisee giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro mediante la quale:

- L'affiliante concede l'utilizzo della propria formula commerciale, del proprio Know-how specifico, i propri segni distintivi, prodotti e assistenza, consulenza e tutto quello che riguarda la gestione e il supporto, nonché la possibilità di beneficiare del sistema di marketing e di fornitura centralizzato con l'obiettivo di assicurare una stretta coerenza tra la gestione dell'affiliato e l'immagine della catena,
- L'affiliato, da parte sua, s'impegna a far propria la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nel rispetto reciproco e nelle condizioni pattuite nel contratto.

Il franchising inoltre ricomprende una vasta tipologia di rapporti che coinvolgono attività e settori molto diversi tra loro. In sintesi le forme di franchising possono essere classificate nel seguente modo:

- Franchising di distribuzione . L'affiliante arricchisce gli affiliati della propria formula commerciale e del proprio Know-how specifico.
- Franchising di servizi . Riguarda un sistema nel quale viene offerta la prestazione di servizi sviluppati e ben definiti dall'affiliante. Come dicevamo è applicabile a diversi settori come ad esempio gelaterie, ristoranti e pizzerie ma anche alle attività turistiche come alberghi, agenzie di viaggio, centri sportivi e altro ancora, fino ad arrivare ai parrucchieri e a servizi di consulenza professionale come istituti d'istruzione e formazione.
- Franchising industriale. In questo sistema l'affiliante e l'affiliato sono rappresentati da due imprese industriali distinte. L'affiliante concede all'affiliato, la licenza dei brevetti di fabbricazione e i marchi, oltre a trasmettere assistenza tecnica e di supporto. Mentre l'affiliato potrà commercializzare le merci prodotte dal proprio stabilimento facendo uso del Know-how e delle tecniche di vendita dell'affiliante.

L'affiliato, certamente per fare uso del Know-how del gruppo, provvede al pagamento di una somma fissa d'ingresso, al pagamento di royalties valutate sui ricavi conseguiti in un determinato periodo, oltre al pagamento di altri

contributi che si riferiscono alla pubblicità, alle promozioni o ad altri compensi per servizi accessori.

STORIA E ORIGINI DEL TERMINE

L'origine del termine "Franchising" risale alla parola francese "Franchisee", che nel Medioevo indicava la concessione di un privilegio da parte di un sovrano, con il quale si rendevano autonomi sia gli Stati sia i cittadini. Oggi invece determina un contratto tra un imprenditore che concede ad un altro imprenditore il diritto di esercitare un'attività di servizi, produzioni di beni o rivendita di prodotti, utilizzando il marchio e l'insegna del franchisor stesso.

Sulle esatte origini dei primi contratti d'associazione esistono due teorie discordanti: per alcuni tutto è cominciato negli USA con i "gerenti associati" organizzati da F. Woolworth; per Dolby, invece, il franchising sarebbe nato contemporaneamente, intorno al 1929, sulle due coste dell'Oceano Atlantico: in Francia e negli Stati Uniti.

In Francia presso il lanificio di Roubaix, il titolare Jean Prouvost, aveva incaricato un giovane ingegnere del suo staff, Philippe Burguignon, di far nascere la prima grande catena di magazzini specializzati nella vendita di lane da lavorare a maglia. Le "Laines du Pingouin", nata con l'intento di assicurare allo stabilimento, di recente costruzione, il rapido smaltimento della produzione di filati, associò a questi, un certo numero di dettaglianti

indipendenti al produttore mediante un contratto che garantiva loro l'esclusività del marchio, peraltro sostenuto da diverse campagne pubblicitarie, in una zona territoriale ben definita. Tale contratto, a quell'epoca, non si chiamava chiaramente contratto di franchising ma, nelle sue grandi linee, né aveva già le caratteristiche e lo spirito. All'inizio della seconda guerra mondiale, esattamente nel 1939, la rete Pingouin contava ben 350 franchisee mentre oggi, solo in Francia, esistono oltre 1200 outlets.

In America, agli inizi degli anni Trenta, l'industria automobilistica si scontrava invece con l'applicazione delle leggi Antitrust che proibivano, tra l'altro, ai costruttori l'integrazione verticale rivenditori. Per far fronte a tale normativa il direttore della General Motors mise a punto, con i legali dell'azienda, un contratto che associava in modo più liberale i rivenditori di auto e la casa madre. Ebbe origine così il primo contratto di franchising americano.

Da una e dall'altra parte dell'Atlantico, queste due differenti vie di sviluppo, questa doppia origine ha avuto una sua importanza nella storia del sistema ma è stato comunque il franchising americano la causa dello sviluppo rapido di quello europeo, e in particolare di quello francese, a partire dagli anni Settanta. Anche in Italia, nel 1970, esattamente il 18 settembre, è approdato il franchising per merito di un'azienda, la Gamma di che inaugura a Fiorenzuola il primo di 55 punti vendita gestiti direttamente da una decina

d'affiliati. L'azienda in questione offriva ai propri affiliati una serie di servizi che andavano dal sopralluogo da parte dei propri funzionari, all'assistenza tecnica e di progettazione oltre che all'allestimento dei magazzini, l'allestimento commerciale, istruzioni per lo staff direttivo e quello di vendita e l'assistenza per il lancio di apertura e l'inaugurazione dell'unità. Per contro al potenziale affiliato si richiedeva una superficie di vendita di almeno 350mq, di una licenza di magazzino a prezzo unico e di un capitale di 25/30 milioni.

VANTAGGI E SVANTAGGI DELL'AFFILIAZIONE

Il contratto di affiliazione o franchising permette di avere sia dei vantaggi che svantaggi ovviamente tra i primi il rivenditore potrà contare sull'assistenza e sulla formazione continua da parte della casa madre, godere della buona reputazione del brand, poter conoscere in anticipo le difficoltà a cui si può andare incontro, riducendone i rischi. Oltre a quest'ultimi il rivenditore ha anche la possibilità di accedere più facilmente a finanziamenti con enti bancari. E' anche vero che l'affiliazione comporti anche una serie di svantaggi in cui ad esempio il rivenditore non ha molta flessibilità nel modello strategico, in quanto deve comunque aspettare l'approvazione dell'affiliante.

Ci sono norme che molte volte vengono imposte con un certo rigore dalla casa madre e che non consentono di gestire l'attività come si vorrebbe, senza contare che se si decide di rivendere il franchisee, bisognerà attendere il beneplacido della casa madre.

A tutto questo si aggiunge che sarà necessario pagare una tassa iniziale per l'acquisto dei diritti del marchio e si dovranno corrispondere alla casa madre anche le royalty, cioè il ricavato dai diritti d'autore.

IL FRANCHISING IN ITALIA E NEL MONDO

In Italia i contratti di franchising hanno iniziato ad attuarsi con i primi negozi affiliati negli anni Settanta, e dall'epoca a oggi, si è registrato un forte contributo allo sviluppo, divenendo oramai una formula commerciale ben collaudata e utilizzata da un numero sempre maggiore d'imprenditori, soprattutto in qualità di affiliati, che vedono nel legame commerciale maggiori garanzie di successo rispetto a quella di avviare un'attività distributiva in proprio e di tipo tradizionale. La passione di lavorare nel settore che meglio rispecchia le proprie aspirazioni, la volontà di creare la propria attività e anche la ricerca di un maggiore guadagno sono fattori che continuano ad alimentare il franchising.

Oggi questo tipo di contratto, non è più tanto una tecnica commerciale alla quale si rivolgono gli imprenditori con spirito di avventura, ma una strategia di sviluppo utilizzata con successo da moltissime imprese che intravedono in questa formula contrattuale l'opportunità di far crescere la propria presenza dentro e fuori i confini nazionali e la notorietà del proprio marchio.

In Italia lo sviluppo del franchising non è omogeneo né tantomeno diffuso come in altri Paesi, ma presenta delle potenzialità non completamente espresse, a differenza dei numeri positivi che il franchising registra nelle varie attività.

Quanto emerge dal Rapporto Assofranchising 2020, lo scorso anno ha messo a segno un giro d'affari di oltre 26 miliardi di euro, in crescita del 4,4% rispetto al 2018. Così come hanno visto un balzo il numero degli addetti occupati nelle reti (+5%) e i punti vendita (un totale di 2.555 nuovi negozi aperti nel 2019). Secondo il rapporto, le insegne operative in Italia sono 980, in aumento del 2% sul 2018. Di queste, 880 sono italiane, 71 rappresentano master di franchisor stranieri in Italia e 29 appartengono a reti straniere che operano in Italia solo con franchisee, ma con sede legale in un paese estero.

I numeri come abbiamo appena visto sono molto buoni, numeri che secondo Augusto Bandera, segretario generale Assofranchising, “ancora una volta dimostrano le potenzialità del franchising e sono indice della fiducia che

sempre di più gli italiani nutrono nel sistema dell'affiliazione. Anche nel 2019 il franchising ha continuato a espandersi”, conclude,”così come lo ha fatto negli anni della crisi. Nell'ultimo decennio è cresciuto, in media, del 2% ogni anno, creando circa 37 mila nuovi posti di lavoro”.

Andando oltreoceano, il trend risulta anche positivo, sono infatti sono cresciuti dell'1,8% i punti vendita italiani all'estero in franchising e del 2,3% le reti italiane all'estero. Restando sempre nel campo territoriale la regione con maggior numero di punti vendita è la Lombardia(9.182), seguita poi dal Lazio(6.539). Mentre al terzo posto si colloca la Sicilia(4.970) seguita da Piemonte(4.634) e Campania(4.329). A generare il miglior risultato in termini di redditività è l'area Sud-Isole, con oltre 8 milioni di euro, seguita dal Nord-Ovest con 7,6 milioni di euro, dal centro e dal Nord-Est che si collocano subito dopo. Proprio il nord con la Lombardia e Veneto a fare da apripista, sono le regioni considerate con il maggiore potenziale di sviluppo alle quali dunque guardano le aziende intenzionate a espandersi in Italia.

ASSOFRANCHISING: ASSOCIAZIONE DI SETTORE

Assofranchising “ Associazione Italiana del Franchising” fondata nel 1971 a Milano, è il marchio storico nell'organizzazione della rappresentanza del

franchising italiano. L'Assofranchising gode di importanti e strategici collegamenti nazionali ed internazionali: tra le 20 associazioni nazionali che costituiscono l'E.F.F. "European Franchise Federation" Assofranchising è l'unica associazione italiana a farne parte e ne è anche socio fondatore ed è associata al World Franchise Council e a Confcommercio.

Assofranchising rappresenta, difende e promuove gli interessi economici, sociali e professionali delle reti in franchising associate attraverso i loro franchisor, in un quadro di rigoroso rispetto dei principi contenuti nel codice dell'Associazione stessa.

Dalla sua nascita Assofranchising si è sempre contraddistinta per la fitta rete di relazioni con le istituzioni e gli altri enti o associazioni che hanno interessi coincidenti o vicini ai suoi.

Un marchio associato con Assofranchising può usufruire di consulenze, contatti, agevolazioni finanziarie e non, convenzioni e molte altre attività di carattere informativo e relazionale, nonché l'uso del marchio Assofranchising, sigillo riconosciuto che certifica l'alto livello di qualità del brand associato.

Diventare soci di Assofranchising significa far parte di una rete di aziende che hanno lo scopo comune di sviluppare il franchising in Italia e nel mondo, oltre ad essere luogo di aggregazione di scambio di idee e consigli tra

imprenditori che l'Associazione Italiana del franchising favorisce attraverso l'organizzazione di momenti di incontro e networking.

IL FRANCHISING APPLICATO AL SETTORE ALBERGHIERO

L'AZIENDA ALBERGHIERA

In base alla legge regionale del 6 luglio 1984 n. 33 "*Disciplina della classificazione delle aziende alberghiere*" disciplina le aziende alberghiere.

Secondo tale legge infatti le aziende alberghiere sono: "*esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio, eventuali servizi di somministrazione di alimenti e bevande e altri servizi accessori in camere ubicate in uno o più stabili o in una porzione di stabile. Sono considerate aziende alberghiere e vengono assoggettate alla relativa disciplina gli alberghi propriamente detti, le residenze turistico -alberghiere e gli alberghi diffusi. In tali aziende, la gestione dell'attività di somministrazione di alimenti e bevande e del centro benessere può essere esercitata da un soggetto diverso da quello che gestisce l'attività alberghiera.*";

- Sono **alberghi** le aziende aventi le caratteristiche di cui al comma 1e che possiedono i requisiti individuati dalla Giunta regionale con

propria deliberazione, previa illustrazione al Consiglio permanente degli enti locali e alla Commissione consiliare competente.

- Sono residenze **turistico -alberghiere** le aziende che forniscono alloggio e servizi accessori in unità abitative arredate, costituite da uno o più locali dotate di servizio autonomo di cucina e che possiedono i requisiti individuati dalla Giunta regionale.
- Sono **alberghi diffusi** le aziende che, al fine di garantire il miglior utilizzo del patrimonio edilizio esistente e il recupero degli immobili in disuso, forniscono alloggio e altri servizi alberghieri in camere dislocate in più stabili esistenti ubicati in un ambito territoriale definito e integrati tra loro dalla centralizzazione in un unico stabile dell'ufficio ricevimento.

ALBERGHI INDIPENDENTI E CATENE ALBERGHIERE

Gli alberghi indipendenti esistono ancora in numero importante, ma anche in Italia, come nel resto d'Europa, il peso delle catene alberghiere è in netta crescita, soprattutto nella fascia alta del mercato.

Il report “Catene alberghiere in Italia 2015” realizzato da Horwarth Htl in collaborazione con Str Global, fotografa una realtà importante nei trend alberghieri: in Italia, a fine 2014, sono stati censiti 167 gruppi alberghieri , per un totale di 1.238 alberghi e 139.200 camere. Nell’ultimo decennio l’offerta di camere è cresciuta a un ritmo del 13,2% l’anno. La penetrazione delle catene alberghiere ha raggiunto quota 12,8% con una concentrazione significativa nei 5 stelle , dove la penetrazione sale al 29%.

Le destinazioni più richieste sono le principali città d’arte e d’affari: Milano, Roma, Firenze, Venezia e Bologna. Ovviamente questi hotel indipendenti rappresentano ora il 50% e sono per lo più hotel di piccola capacità (26 camere in media) con gestione familiare. Sono attori importanti nel mercato alberghiero mondiale e a beneficiare di molti vantaggi rispetto alle grandi catene alberghiere. Tuttavia però la concorrenza c’è, quindi possiamo domandarci su cosa possono fare affidamento per essere concorrenti pericolosi?. Tra i principali vantaggi degli hotel indipendenti vi è sicuramente:

1. **Offrire un servizio alberghiero personalizzato** , per un hotel è indispensabile offrire un servizio di qualità che si adatta perfettamente ai suoi clienti. Evitare un servizio standardizzato e fornire un’esperienza memorabile ai suoi clienti è uno dei punti di forza di quest’ultime. Questa personalizzazione non è possibile

per le catene alberghiere, perché vedono i loro clienti come un'insieme e non come un'insieme di individui.

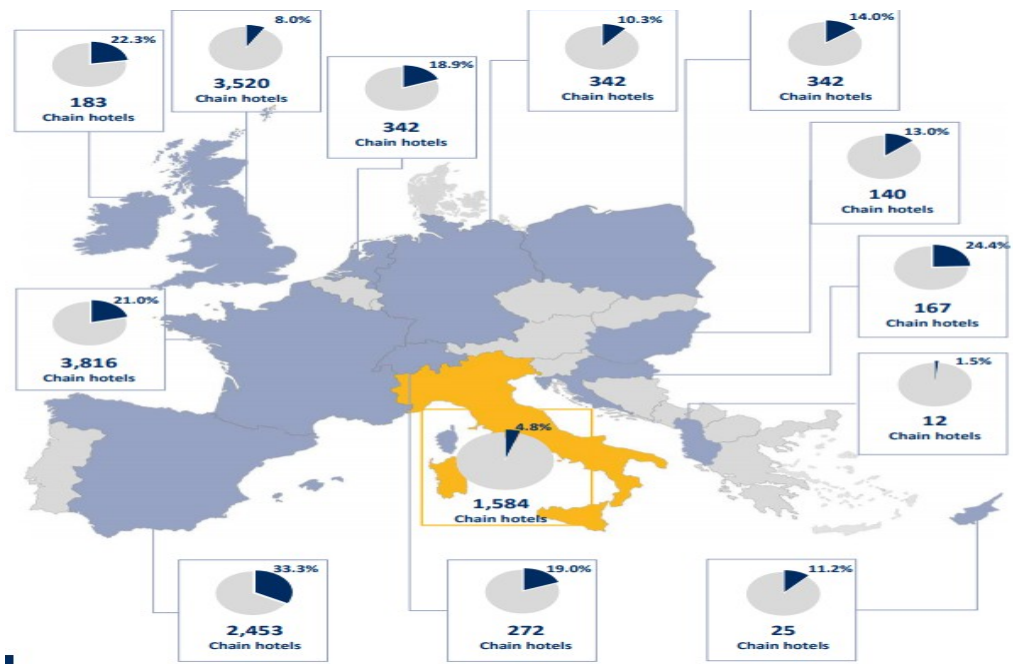
2. **Hotel unici e autentici** , una semplice visita all'hotel di una catena alberghiera nazionale o internazionale dimostra la totale mancanza di originalità. La maggior parte delle catene sono costruite per ragioni economiche a differenza degli hotel indipendenti che nascono dai desideri personali dei loro proprietari.
3. **Spazi per la creatività** , le grandi catene e i franchising sono spesso hotel molto belli con una cura e stile particolari, ma la loro creatività è limitata da una diffusa standardizzazione e da politiche di sviluppo interno. Anche in questo caso gli hotel indipendenti hanno il patrimonio essenziale della creatività, la loro creatività è completamente libera in termini di gastronomia, decorazione, arredamento, eventi e tecniche di marketing.
4. **La loro agilità** , Consiglio di amministrazione, tesoreria, gestione strategica, operativa, risorse umane ... rallentano di gran lunga e riducono le azioni dirette sul terreno delle catene alberghiere.
5. **Tutte le risorse e la cura e l'energia di un' hotel** , come accennato in precedenza le catene e i franchising sono sepolti

sotto livelli gerarchici e decisionali,devono quindi fornire energie e attenzioni diverse alle diverse istituzioni.

Questi punti appena esaminati ci fanno capire che molto spesso essere un' hotel indipendente non è un volto piccolo rispetto a quello grande,non è neanche essere soli di fronte a molti ma deve essere unico e autentico e molto più libero sotto molti aspetti. Il suo patrimonio è un punto di forza e deve essere sfruttato.

Le catene alberghiere in Europa

Fonte: MyComp



LE STRATEGIE DI SVILUPPO

Il successo di un'azienda dipende anche dalla particolare posizione assunta dalla stessa all'interno del settore. L'impresa definisce dunque una strategia di posizionamento che le consente di ottenere un vantaggio competitivo sui concorrenti. Vi sono due tipologie fondamentali di vantaggi conseguibili da parte delle imprese:

- i costi bassi;
- la differenziazione.

Si ottengono così tre tipi di strategie possibili:

- la leadership di costo, ottenibile quando l'impresa riesce a offrire ai propri clienti un prodotto vendibile a prezzi inferiore a quelli praticati dalla concorrenza;
- la differenziazione, quando l'impresa fornisce un prodotto le cui particolari caratteristiche distintive attraggono i potenziali acquirenti, giustificando l'applicazione di un differenziale di prezzo;
- la focalizzazione, quando l'impresa decide di operare in uno specifico segmento, optando per una strategia di costi di differenziazione.

Le imprese devono definire quindi con chiarezza il proprio orientamento strategico, individuando le attività più critiche al suo interno e le capacità necessarie per acquisire un posizionamento favorevole. In realtà, la scoperta del marketing per le imprese alberghiere è cosa recente soprattutto da parte degli alberghi indipendenti di dimensioni più ridotte

che inoltre lo identificano ancora più come vendita e promozione piuttosto che considerarlo come un'attività con lo scopo di individuare e soddisfare i bisogni della clientela. È ovvio come la diffusione di concetti come strategia, vantaggio competitivo sia ancora lontana.

Al contrario, le catene internazionali hanno provato a svilupparsi in questa direzione cercando di differenziare la propria offerta da quella dei competitors attraverso un vantaggio competitivo basato sulla differenziazione è collegato principalmente al concetto di immagine di marca. Le catene, infatti cercano di creare nella mente del turista una visione chiara del livello qualitativo del servizio erogato, in modo da distinguerlo dai concorrenti. Il concetto di brand permette, dunque, di fornire al cliente una specie di assicurazione nei confronti di ciò che riceverà, in modo da legarlo all'impresa. Sorge la necessità di standardizzare l'offerta, la qualità e l'immagine di alberghi di una stessa catena proprio per risaltare l'identità di una data marca.

Il problema sta però nella difficoltà di ottenere omogeneità nelle caratteristiche strutturali di alberghi che sono localizzati in aree geografiche diverse in quanto ci si scontra con realtà specifiche sia geografiche che socio-culturali e come è stato più volte detto, l'albergo è strettamente collegato alla località in cui opera. Le strategie di nicchia sono quelle che si stanno maggiormente sviluppando. Accanto ai vantaggi

in termini di costo derivanti dalle grandi dimensioni, infatti, si affiancano vantaggi in termini di soddisfazione di esigenze di gruppi omogenei di clienti. Finora si è parlato essenzialmente di strategia di differenziazione anche se si stanno diffondendo casi in cui l'obiettivo è una leadership di costi.

In realtà, ad eccezione dei budget hotel che perseguono una strategia di focalizzazione sui costi e degli alberghi di lusso operanti nel segmento alto del mercato, la maggior parte delle catene non hanno ben definita la loro posizione strategica. È necessario quindi analizzare con cura le proprie attività per identificare quelle potenzialità ed opportunità che consentono di conseguire un vantaggio competitivo.

LA CATENA DEL VALORE E LA COSTELLAZIONE DEL VALORE

La catena alberghiera interagisce attraverso la sua struttura o configurazione con uno specifico ambito concorrenziale. Si presenta cioè al sistema competitivo offrendo un determinato sistema di prodotto

composto da servizi di prenotazione e noleggio, gadget, prezzi, condizioni di pagamento, componente innovativa del prodotto e/o servizio, distribuzione, assistenza post - vendita. L'aggregazione settoriale lascia spazio al sistema competitivo ampliando il sistema degli interlocutori sociali coinvolti nella dinamica concorrenziale ossia i concorrenti diretti, fornitori, i produttori di beni sostitutivi, i potenziali entranti e i clienti.

Per individuare le risorse e le capacità che generano vantaggi competitivi gli alberghi aggregati dovranno identificare le attività della catena del valore di Porter. L'analisi della catena del valore delle imprese alberghiere presenta delle diversità rispetto a quella classica elaborata da Porter viste le specificità del servizio alberghiero.

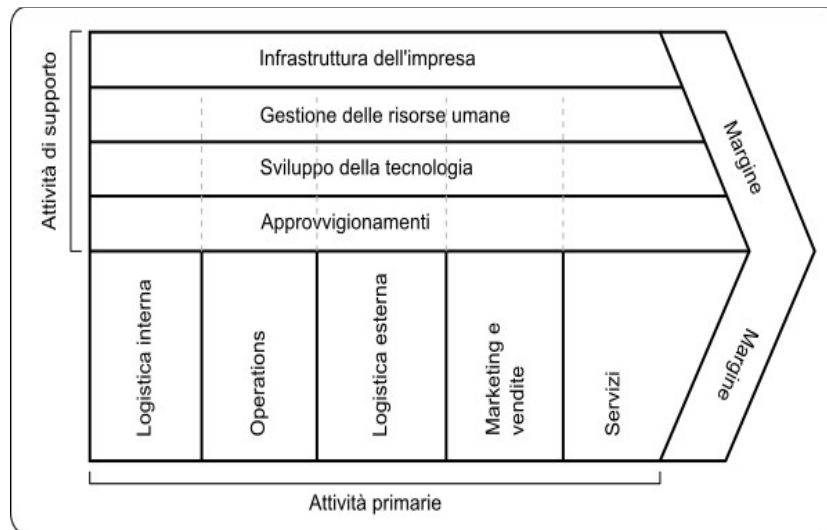
Porter, in effetti, vedeva il "settore" in cui opera un'impresa come una interconnessione di catene del valore ed il vantaggio competitivo come la capacità di sfruttare i rapporti che interconnettono tra i vari soggetti che intervengono nel processo di creazione del valore stesso. La logica della Catena del Valore di M. Porter era ancorata soprattutto alle dinamiche gestionali svolte nell'ambito dell'organizzazione. Oggi, invece, la creazione di valore è il frutto di un sistema più complesso e più vasto. Analizzando le attività di supporto Sirianni è arrivato a queste conclusioni:

- nelle attività infrastrutturali assumono un posto importante i rapporti che l'impresa alberghiera intrattiene all'interno della località turistica con i suoi concorrenti, con le istituzioni pubbliche e con le altre imprese indirettamente interessate al turismo;
- la gestione delle risorse umane assume un ruolo importantissimo per il successo di un hotel. L'impresa alberghiera è un'impresa ad alta intensità di personale tanto che la performance di questo nel processo di erogazione influisce profondamente sulla soddisfazione del cliente;
- l'approvvigionamento si riferisce soprattutto ai beni pluriennali e in minima parte agli acquisti correnti solo per quegli alberghi che fanno anche servizio ristorante.

Le attività primarie risentono delle peculiarità di una struttura ricettiva. Il marketing e le vendite rimangono invariati mentre le altre attività sono state raggruppate in tre grandi categorie:

- la localizzazione;
- il sistema di erogazione;
- il recupero del servizio

La catena del valore generica di un'impresa alberghiera



Fonte: Sirianni

La localizzazione ha sostituito l'attività logistica vista la ormai appurata influenza che la collocazione geografica ha sulla gestione strategica dell'albergo, in relazione allo spostamento dei clienti. Poiché l'albergo eroga innanzitutto servizi, le attività produttive sono state sostituite dal sistema di erogazione, in particolare dalle sue tre componenti: il personale, supporti fisici e i clienti.

Poiché l'albergo eroga innanzitutto servizi, le attività produttive sono state sostituite dal sistema di erogazione in particolare delle sue tre componenti: il personale, supporti fisici e i clienti. Da ultimo sono state indicate le attività di recupero del servizio che hanno sostituito i servizi post-vendita. In effetti, non esistono attività atte a mantenere o a migliorare un servizio erogato vista la contestualità tra produzione e

consumo; però, è possibile che si facciano errori durante l'erogazione e quindi è necessario che ogni albergo sia in grado di porre rimedio in maniera tempestiva con azioni correttive. Lo sviluppo di una strategia competitiva di successo deve quindi realizzarsi attraverso un'attenta analisi della propria catena del valore al fine di individuare le opportunità insite nella propria azienda utili al conseguimento di un vantaggio competitivo effettivo.

McKinsey & Company, una società di consulenza, coinvolge sei differenti attività:

- Sviluppo della tecnologia: brevetti, scelte di prodotto/processo;
- Progettazione del prodotto: qualità, caratteristiche fisiche;
- Produzione: integrazioni, assemblaggio, ubicazione, materie prime, approvvigionamenti;
- Marketing: prezzi, promozione, marchio, distribuzione;
- Distribuzione: canali, scorte, trasporto;
- Servizi: prezzi, garanzia, velocità.

Lo scenario in cui attualmente le organizzazioni sono chiamate a competere impone la ricerca di nuove vie per la creazione del valore: è infatti cambiato radicalmente il sistema di creazione del valore.

Il vantaggio competitivo di un'impresa è sempre più il frutto della sua capacità di capire, intuire, anticipare, innovare, riconfigurare tutti i possibili legami dell'organizzazione con l'esterno (cioè diventando sempre meno "esterno"). Per far questo occorre passare dalla "catena del valore" alla "Costellazione del Valore".

La costellazione degli attori intorno ad un'organizzazione è sempre più ampia; inoltre, ognuno di essi ha un proprio sistema di creazione del valore che è necessario conoscere in maniera approfondita.

Ciò perché il successo di un'organizzazione è basato sulla sua capacità di mantenere adeguatamente elevato il livello di conoscenze accumulate all'interno dell'azienda con i processi di creazione di valore della clientela. In quest'ottica, un'azienda entra in crisi quando:

- Non è più in grado di mantenere allineate le competenze che essa esprime e la sua base di clientela;
- È incapace di afferrare le interrelazioni che si istituiscono tra più soggetti;
- Viene meno la capacità di capire come i clienti (e gli altri attori) creano il proprio valore e quindi di aiutarli a svolgere il proprio ruolo nella costellazione.

Ragionare in termini di costellazione consente di rappresentare e gestire la complessità dei rapporti tra i diversi attori, rapporti non sempre

esprimibili in termini di dinamiche sequenziali. Fornitori, concorrenti e clienti divengono allora parte attiva nel processo di progettazione e realizzazione del bene/servizio. Lo sviluppo di nuovi prodotti o processi richiama senz'altro fornitori e clienti, tra i quali avviene uno scambio di risorse sia umane che tecnologiche e finanziarie. Le aziende concorrenti si associano pur di penetrare in nuovi mercati e per difendere quelli locali. I clienti sono coinvolti nella progettazione dei prodotti, per soddisfare i loro bisogni, nella produzione ed erogazione del bene/servizio. L'attenzione verso il cliente è l'elemento che caratterizza la costellazione del valore. Le imprese devono rappresentare un sistema di supporto, entità che operano al fine di creare valore per loro stessi e per i propri clienti.

LA TECNICA DELLO YIELD MANAGEMENT

Con l'espressione Yield Management si intende generalmente la gestione dei ricavi o della redditività, si tratta perciò di tecniche che servono a gestire la capacità disponibile di un servizio e hanno come obiettivo quello di ottimizzare e massimizzare il giro d'affari dell'azienda che offre quello specifico servizio.

Quando si applicano le tecniche di Yield Management a un albergo, si sta parlando di gestire la disponibilità di camere in modo da ottenere il massimo del fatturato possibile.

Il punto di partenza per mettere in atto un progetto di questo tipo è innanzitutto la realizzazione di un piano marketing; con questo strumento si vuole evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'albergo, identificare il suo target, analizzare gli aspetti connessi alla physical evidence e la sua reputazione sulle principali piattaforme ranking.

L'analisi permette di:

- tematizzare la struttura per venire incontro a un target composto principalmente da famiglie e cicloturisti;
- ridefinire le tipologie delle camere, ottimizzandole per la presenza sulle OTA (online travel agency);
- approntare un business plan comprendente proiezioni di fatturato e investimenti a 5 anni e creare e attuare un piano di comunicazione coerente con i nostri obiettivi.

Il più importante elemento della strategia di comunicazione è il sito internet dell'albergo che definisce un quadro completo della struttura, costituisce uno strumento di conoscenza per il cliente che l'impresa alberghiera non può non adottare.

Considerando che gli hotel hanno un numero finito di stanze e vari segmenti di clientela gli albergatori devono controllare in modo strategico l'inventario disponibile in modo da vendere le stanze al cliente giusto, al momento giusto e al prezzo giusto. Una corretta yield management tiene conto dei costi dei canali per classificare il rendimento in base al canale, al cliente e a molto altro. La stagionalità, gli eventi speciali e l'aumento della domanda permettono agli albergatori di modificare i prezzi per aumentare i ricavi; come già ribadito non si tratta solo di aumentare i prezzi o il numero di stanze occupate ma il punto è analizzare i vari segmenti per attirare i clienti giusti al momento giusto.

Una volta analizzata la segmentazione della clientela e gli andamenti delle prenotazioni, si possono creare varie opzioni di ricavo incentivando il mercato con promozioni e sconti, bisogna però trovare il giusto equilibrio tra sconti sulle stanze e incentivi che implica appunto un'analisi accurata del mercato e continue sperimentazioni delle ipotesi da testare.

CASO STUDIO: IL BAGLIONI HOTELS

LA STORIA DEL BAGLIONI HOTELS

Il Baglioni Hotel nasce nel 1974, quando Roberto Polito e sua moglie Lisa diedero vita al Baglioni Resort Cala del Porto di Punta Ala, in Toscana per sviluppare un concetto unico di eccellenza e ospitalità italiana, intesa come esperienza di vita. Roberto Polito fondatore e presidente dell'azienda, venne inviato negli anni 70 sulla costa Toscana a sviluppare un progetto di un grande resort per conto di un'azienda svizzera. Fu amore a prima vista per quella parte ancora sconosciuta del tirreno. Insieme a Carlo Ponti, produttore cinematografico e marito di Sophia Loren, decisero di acquistare l'area della Pineta di Roccamare vicino a Castiglioncello. Sciolta la società Roberto capì che il suo futuro avrebbe avuto inizio in quella zona e dal suo grande amore per l'Hotellerie.

Nacque nel 1974 il Baglioni resort di Punta Ala. Qui si sposò Lisa e qui nacque e trascorse la sua infanzia Guido Polito, oggi amministratore delegato del Baglioni Hotels.

IL SALTO TECNOLOGICO PER IL SUCCESSO

“Lusso e ospitalità al 100% italiani” è il segreto del successo del Baglioni Hotels & Resort, catena alberghiera con strutture situate a Milano, Roma, Venezia, Firenze e Punta Ala ma anche alle Maldive, Londra, Provenza e Costa Azzurra con mille dipendenti e con più di 55 milioni di fatturato vanta una rigorosa conduzione imprenditoriale.

La svolta tecnologica è arrivata con l’adozione di Microsoft 365, non tanto per l’utilizzo delle soluzioni di produttività individuale (già ampiamente diffuse presso la sede centrale di Milano e il personale impiegatizio e dirigenziale degli hotel e resort) quanto per l’acquisita consapevolezza che il cloud, e in particolare Microsoft Azure, avrebbe consentito da una parte una gestione molto più agile, efficace e sicura delle risorse IT, dall’altra l’implementazione di piattaforme digitali innovative in grado di migliorare sia le performance dei dipendenti sia la customer experience dei clienti.

“Nel progetto di trasformazione digitale si è cercato di costruire un’infrastruttura agile e al tempo stesso capace di rispondere alle esigenze di qualità e controllo espresse dal management” ha spiegato Alessandro Bruni CIO del Baglioni Hotels “ dal cloud privato, ospitato in housing a Milano e infrastrutture on-premise presso gli hotel e i resort nel mondo, l’azienda è passata , grazie all’esperienza con Microsoft, al cloud pubblico attualmente affiancato da un data center in cloud privato ma con

l'idea, in futuro, di bilanciare i carichi e le funzioni assegnate a ciascun "pezzo" dell'infrastruttura".

BENEFICI, PROSPETTIVE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Il Baglioni Hotels è riuscita a soddisfare una delle esigenze più pressanti: far sentire i dipendenti, dislocati in luoghi molto diversi, da Milano alle Maldive, come appartenenti a un'unica organizzazione, soprattutto grazie alle funzioni di comunicazione, interazione e condivisione che sono il punto di forza della soluzione Microsoft.

L'idea del Baglioni è di non fermarsi infatti grazie al supporto di Emm&mme Informatica l'azienda intende abilitare anche il controllo degli obiettivi legati al piano strategico tramite Microsoft Planner e Power BI, così come la comunicazione di marketing verso l'esterno, sempre sfruttando le caratteristiche di Teams, fino ad arrivare al concierge virtuale realizzato con tecnologie di Intelligenza Artificiale di casa Microsoft.

Il piano di espansione del Baglioni in effetti è in continuo sviluppo dato anche il raggiungimento di precedenti obiettivi espansivi come quello avvenuto nel 2017 che permise di istituire il Baglioni Resort Maldives un

primo resort italiano a 5 stelle lusso alle Maldive, un progetto a basso impatto ambientale composto da 99 villas suddivise in 7 tipologie tra i principali servizi offerti: 3 ristoranti (italiano, internazionale e giapponese), piscina con bar, spa, diving center, servizio maggiordomo e svariate proposte di escursioni in barca. Secondo le stime di business plan il Baglioni Resort Maldives ha registrato nel primo anno un fatturato di circa 20 milioni di euro un'obbiettivo non solo andato a buon fine ma che ha superato di gran lunga le aspettative del gruppo.

CONCLUSIONI

Attualmente, lo sviluppo del settore alberghiero globale è caratterizzato da centralizzazione e integrazione gestionale. Quasi tutte le catene alberghiere del mondo, indipendentemente dalla loro valutazione, che subiscono la pressione costante della forte concorrenza, sono alla ricerca di opportunità per aumentare il loro potenziale.

I processi di integrazione nel settore alberghiero sono causati da oggettiva necessità:

- di assicurare un caricamento stabile dell'hotel, pertanto ogni catena alberghiera ha il proprio sistema di prenotazione, incentrato sul caricamento prioritario degli hotel inclusi nella catena. Tuttavia va sottolineato che lo stesso sistema di prenotazione alberghiera è soggetto a processi di integrazione. L'inclusione dei sistemi di prenotazione elettronica in tali sistemi è costosa, un hotel indipendente non può permetterselo; la formazione di un servizio alberghiero di qualità, che dipende da una serie di fattori (decorazione degli interni, qualità delle attrezzature, qualifiche del personale, garanzia della sicurezza dei residenti e delle loro proprietà). Pertanto tutte le principali associazioni alberghiere hanno i propri standard e standard di equipaggiamento per tutte le camere d'albergo, nonché standard di tecnologia e servizio. Al fine di garantire la conformità degli hotel agli standard e alle attrezzature accettati, gli hotel creeranno non solo potenti organizzazioni di fornitura centralizzate, ma anche aziende specializzate nella produzione e riparazione di attrezzature e mobili. Solo le grandi associazioni alberghiere possono permetterselo.

- di aumentare il caricamento dell'hotel, la ricerca di nuovi clienti e la conservazione di quelli esistenti costringe gli hotel a condurre un'analisi approfondita del mercato, della clientela, degli hotel concorrenti, dei fornitori, ecc..., per condurre una politica attiva di pubblicità e marketing, che richiede l'uso di grandi risorse finanziarie, informative e umane;
- Migliorare la professionalità del personale dell'hotel, che influisce in modo significativo sulla qualità del servizio per gli ospiti dell'hotel. La stragrande maggioranza dei grandi hotel considera insufficiente la formazione del personale nelle istituzioni educative statali o commerciali e crea il proprio sistema di formazione e formazione avanzata del personale, spendendo fondi significativi per questi scopi.

In generale le caratteristiche principali delle catene alberghiere sono le seguenti:

- Somiglianza nella disposizione territoriale,
- Unità di stile (architettura e interni),
- Unità di denominazioni e informazioni esterne;
- Sala spaziosa e funzionale;
- Unità e velocità di registrazione del cliente;

- Camere pensate per viaggiatori privati;
- Colazione a buffet;
- Presenza di una sala conferenze;
- Sistema tariffario flessibile;
- Servizio unificato di gestione, marketing e comunicazione.

FONTI BIBLIOGRAFICHE

- F.Cucchi-H.Ravisani(2007), *il contratto di franchising*
- A.Marrone,(2004), *il franchising* Milano
- M.Rispoli(2002),*Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Il Mulino

FONTI SITOGRAFICHE

www.ilsole24ore.it

www.wikipedia.it

www.gestionealbergo.it

www.baglionihotels.it

www.ilfattoquotidiano.it

www.hotelmarketing.com

www.istat.it

www.bemyguest.it

www.impresaoggi.com