Le imprese alberghiere
Aurelio G. Mauri

Le imprese alberghiere
Strategie e marketing

Seconda edizione
### Indice

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pagina</th>
<th>Contenuto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>IX</td>
<td>Indice dei Quadri</td>
</tr>
<tr>
<td>XI</td>
<td>Premessa</td>
</tr>
<tr>
<td>XV</td>
<td>Gli Autori</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Capitolo 1 L’Impresa Alberghiera nel Sistema Turistico</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1.1 Il sistema turistico e i suoi attori</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1.1.2 Il prodotto turistico</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1.1.3 I servizi turistici di base</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1.4 Il settore dell’ospitalità in Italia e a livello internazionale</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>1.4.1 Caratteristiche strutturali del settore alberghiero italiano</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>1.4.2 Tendenze recenti del settore alberghiero a livello internazionale</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>Capitolo 2 Le Imprese Alberghiere e il Processo di Produzione ed Erogazione del Servizio Alberghiero</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>2.1 Definizione e componenti dell’attività alberghiera</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>2.2 Le diverse tipologie di alberghi</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>2.3 Le catene e gli operatori alberghieri</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>2.3.1 Le catene alberghiere</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>2.4 Le caratteristiche del servizio alberghiero</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>2.4.1 Lo sviluppo dei servizi</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>2.4.2 Natura e caratteristiche dei servizi</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>2.4.3 Intangibilità</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>2.4.4 Inseparabilità (simultaneità del processo di produzione-consumo)</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>2.4.5 Variabilità (eterogeneità)</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>2.4.6 Deperibilità (non conservabilità)</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>2.4.7 Assenza di proprietà (intrasferibilità)</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>2.4.8 Verso la convergenza fra beni e servizi?</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>2.5 L’offerta del servizio alberghiero</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>2.6 Il sistema di erogazione del servizio alberghiero</td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>2.6.1 Gli elementi costitutivi di un sistema di erogazione dei servizi</td>
</tr>
</tbody>
</table>
CAPITOLO 3 LE STRATEGIE DELLE IMPRESE ALBERGHIERE ................. 57

3.1 Le decisioni strategiche nelle imprese alberghiere ...................................................... 57
  3.1.1 Le tipologie di decisioni d’impresa ........................................................................ 57
  3.1.2 La strategia d’impresa ............................................................................................ 59

3.2 Le fasi del processo strategico ...................................................................................... 60
  3.2.1 L’analisi strategica .................................................................................................. 61
  3.2.2 La scelta e la realizzazione delle strategie ............................................................ 65

3.3 I livelli della strategia .................................................................................................... 65

3.4 La strategia generale (corporate strategy) ...................................................................... 66
  3.4.1 Il portafoglio di attività .......................................................................................... 67
  3.4.2 Le strategie di sviluppo: obiettivi e modalità .......................................................... 69
  3.4.3 Le strategie di sviluppo interno .............................................................................. 71
  3.4.4 Le strategie di sviluppo esterno ............................................................................ 72
  3.4.5 Le strategie di sviluppo collaborativo e contrattuale (cenni) .................................. 73

3.5 La strategia di business .................................................................................................. 74

3.6 I livelli della concorrenza fra le imprese alberghiere .................................................... 76

3.7 Le scelte di localizzazione delle strutture alberghiere .................................................. 78

3.8 I documenti di pianificazione nelle imprese alberghiere
  (di Pier Vittorio Tugnoli) .................................................................................................. 80

CAPITOLO 4 GLI ELEMENTI DI BASE DELLA GESTIONE
ALBERGHIERA: BRAND, MANAGEMENT, STRUTTURE ....................... 83

4.1 Il business alberghiero e i suoi elementi base: differenti formule di
  combinazione ......................................................................................................................... 83
  4.1.1 Le formule gestionali dei gruppi alberghieri a livello internazionale....................... 88

4.2 Il contratto di franchising .............................................................................................. 90
  4.2.1 Natura e tipologie .................................................................................................... 90
  4.2.2 Caratteristiche del franchising alberghiero ............................................................ 92

4.3 Il contratto di management ............................................................................................ 93
  4.3.1 Le modalità di remunerazione del gestore .............................................................. 94
  4.3.2 Gli strumenti per la gestione dei rapporti fra la proprietà e il
    manager. La definizione della performance del manager .............................................. 95
  4.3.3 La durata e le possibilità di risoluzione anticipata del contratto ................................ 97

4.4 Il contratto d’affitto d’azienda e la locazione d’immobile ............................................ 98
  4.4.1 L’affitto d’azienda .................................................................................................. 98
  4.4.2 La locazione d’immobile ....................................................................................... 99

4.5 Il consorzio e l’affiliazione ............................................................................................. 99

4.6 I rischi dello sviluppo contrattuale ............................................................................... 100

4.7 Le forme di gestione della ristorazione alberghiera (cenni) .......................................... 100

CAPITOLO 5 LE POLITICHE DI MARKETING NELLE IMPRESE
ALBERGHIERE ............................................................................................... 103

5.1 Il marketing nelle imprese alberghiere ........................................................................ 103

5.2 Il processo di marketing strategico ............................................................................. 106
  5.2.1 Il sistema informativo di marketing ....................................................................... 107
  5.2.2 La segmentazione del mercato alberghiero ............................................................ 108
<table>
<thead>
<tr>
<th>Capitolo</th>
<th>Titolo</th>
<th>Pagine</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5.2.3</td>
<td>La strategia di segmentazione e il posizionamento</td>
<td>110</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3</td>
<td>Il ciclo di vita delle strutture alberghiere e le fluttuazioni cicliche della domanda del settore alberghiero</td>
<td>113</td>
</tr>
<tr>
<td>5.4</td>
<td>Le scelte relative al marketing mix</td>
<td>115</td>
</tr>
<tr>
<td>5.5</td>
<td>Le politiche di marca delle imprese e dei gruppi alberghieri</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td>5.5.1</td>
<td>La marca: concetto e strategie</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td>5.5.2</td>
<td>L’architettura di marca</td>
<td>119</td>
</tr>
<tr>
<td>5.5.3</td>
<td>Strategie e architetture di marca nel settore alberghiero</td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td>5.6</td>
<td>La distribuzione dei servizi alberghieri</td>
<td>126</td>
</tr>
<tr>
<td>5.6.1</td>
<td>Clienti e utilizzatori dei servizi alberghieri</td>
<td>128</td>
</tr>
<tr>
<td>5.6.2</td>
<td>Le formule contrattuali</td>
<td>129</td>
</tr>
<tr>
<td>5.6.3</td>
<td>I sistemi di prenotazione (di Roberta Minazzi)</td>
<td>129</td>
</tr>
<tr>
<td>5.7</td>
<td>I principi per la fissazione del prezzo</td>
<td>131</td>
</tr>
<tr>
<td>5.7.1</td>
<td>Le tipologie di tariffe dei servizi alberghieri</td>
<td>132</td>
</tr>
<tr>
<td>5.8</td>
<td>La comunicazione e la promozione nelle imprese alberghiere</td>
<td>134</td>
</tr>
<tr>
<td>5.8.1</td>
<td>La pubblicità</td>
<td>136</td>
</tr>
<tr>
<td>5.8.2</td>
<td>La promozione</td>
<td>138</td>
</tr>
<tr>
<td>5.8.3</td>
<td>La vendita personale</td>
<td>139</td>
</tr>
<tr>
<td>5.8.4</td>
<td>Le relazioni pubbliche</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td>5.8.5</td>
<td>Il sito Internet (di Roberta Minazzi)</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td>5.8.6</td>
<td>Il passaparola: concetto e importanza</td>
<td>142</td>
</tr>
<tr>
<td>5.8.7</td>
<td>I programmi di fidelizzazione delle imprese alberghiere (di Roberta Minazzi)</td>
<td>147</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1</td>
<td>Introduzione al concetto di qualità</td>
<td>153</td>
</tr>
<tr>
<td>6.2</td>
<td>La qualità nei settori dei servizi</td>
<td>156</td>
</tr>
<tr>
<td>6.3</td>
<td>La customer satisfaction</td>
<td>158</td>
</tr>
<tr>
<td>6.3.1</td>
<td>Il ruolo delle aspettative nella customer satisfaction</td>
<td>159</td>
</tr>
<tr>
<td>6.4</td>
<td>I modelli per la valutazione della soddisfazione della clientela</td>
<td>161</td>
</tr>
<tr>
<td>6.4.1</td>
<td>Il modello SERVQUAL</td>
<td>161</td>
</tr>
<tr>
<td>6.4.2</td>
<td>Il modello degli 8 gap</td>
<td>164</td>
</tr>
<tr>
<td>6.5</td>
<td>La misurazione della customer satisfaction</td>
<td>168</td>
</tr>
<tr>
<td>6.5.1</td>
<td>I metodi di rilevazione diretta</td>
<td>170</td>
</tr>
<tr>
<td>6.5.2</td>
<td>I metodi di rilevazione indiretta</td>
<td>171</td>
</tr>
<tr>
<td>6.6</td>
<td>Il processo di controllo della qualità negli alberghi: il Manuale della qualità (di Roberta Minazzi)</td>
<td>173</td>
</tr>
<tr>
<td>7.1</td>
<td>La stagionalità della domanda nel settore alberghiero</td>
<td>177</td>
</tr>
<tr>
<td>7.1.1</td>
<td>Fattore tempo e gestione alberghiera</td>
<td>177</td>
</tr>
<tr>
<td>7.1.2</td>
<td>Le tipologie di variabilità/stagionalità della domanda</td>
<td>178</td>
</tr>
<tr>
<td>7.2</td>
<td>La struttura dei costi e la leva operativa</td>
<td>182</td>
</tr>
<tr>
<td>7.3</td>
<td>Le politiche antistagionali</td>
<td>184</td>
</tr>
<tr>
<td>7.4</td>
<td>L’outsourcing nelle imprese alberghiere</td>
<td>187</td>
</tr>
</tbody>
</table>
7.5 Le tecniche di revenue management (o yield management) ........................................... 188
   7.5.1 La discriminazione del prezzo ........................................................................... 192
   7.5.2 L’overbooking .................................................................................................. 194
   7.5.3 Prospettive e cautele di impiego del revenue/yield management ..................... 197

CAPITOLO 8 L’ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE OPERATIVA
DELL’IMPRESA ALBERGHIERA (DI PIER VITTORIO TUGNOLI) ........................................ 199

8.1 L’organizzazione nelle imprese alberghiere ................................................................ 199
   8.1.1 Il ruolo dell’organizzazione nelle strategie aziendali ..................................... 199
   8.1.2 Gli elementi che influenzano la struttura organizzativa .................................. 200
   8.1.3 L’evoluzione dei modelli organizzativi ......................................................... 201
8.2 Le aree operative della impresa alberghiera .............................................................. 201
   8.2.1 Il reparto appartamento ................................................................................... 203
   8.2.2 Il reparto ristorazione ...................................................................................... 206
   8.2.3 Il reparto amministrazione .............................................................................. 210
   8.2.4 Il reparto tecnico ............................................................................................. 212
   8.2.5 Il reparto commerciale .................................................................................... 212
   8.2.6 Il reparto risorse umane .................................................................................. 213

CAPITOLO 9 LA GESTIONE FINANZIARIA, LA VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE E LA GESTIONE DEI RISCHI NELLE IMPRESE
ALBERGHIERE .......................................................... ................................................... 215

9.1 La gestione finanziaria .............................................................................................. 215
9.2 Il fabbisogno finanziario .......................................................................................... 217
   9.2.1 La copertura del fabbisogno finanziario ......................................................... 219
9.3 I criteri per le valutazioni di convenienza ................................................................. 222
9.4 La valutazione delle imprese alberghiere ................................................................. 225
   9.4.1 I metodi basati sui flussi di risultato ............................................................... 225
   9.4.2 I metodi analitico-patrimoniali e i metodi misti patrimoniali-reddittuali .............. 229
   9.4.3 I multipli e i metodi empirici .......................................................................... 230
9.5 La valutazione delle performance ........................................................................... 231
9.6 Il processo di controllo e gli indicatori gestionali per l’impresa alberghiera .......... 235
   9.6.1 Gli indici di occupazione ............................................................................... 236
   9.6.2 Gli indici relativi ai ricavi ............................................................................... 237
   9.6.3 Gli indici di raffronto con la concorrenza ...................................................... 237
   9.6.4 Gli indici relativi al servizio di ristorazione .................................................. 238
9.7 La gestione dei rischi ............................................................................................... 238

BIBLIOGRAFIA ........................................................................................................... 243
Indice dei quadri

Quadro 1.1 L’albergo diffuso: un modello italiano per il recupero del territorio...........17
Quadro 4.1 Il caso Pandox: un’impresa specializzata nella gestione di proprietà alberghiere .................................................................................................................................87
Quadro 5.1 Posizionamento e mappe percettive.................................................................112
Quadro 6.1 Qualità del servizio e customer satisfaction: l’esperienza Hilton..............172
Quadro 7.1 La previsione delle vendite: l’analisi storica..................................................191
Quadro 9.1 La balanced scorecard: l’esperienza di Hilton.............................................234
Il settore alberghiero è un settore che sta attraversando, soprattutto a livello internazionale, una fase di intense trasformazioni. Obiettivo di questa seconda edizione del volume, a sette anni dall’uscita della prima, è quindi fornire un quadro aggiornato e completo della situazione attuale e delle dinamiche strutturali in atto. In particolare, ci si riferisce ai processi di formazione e di crescita di imprese di dimensioni maggiori e caratterizzate dall’impiego di metodi manageriali e di un approccio al mercato innovativi rispetto alla tradizione. Tali trasformazioni avvengono in un contesto di crescente internazionalizzazione degli ambiti competitivi, anche a seguito dell’impatto significativo delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione sulle modalità di erogazione e di commercializzazione dei servizi alberghieri.

Quando si osserva il settore alberghiero ciò che si coglie immediatamente è la sua estrema varietà. Innanzitutto la varietà delle imprese in esso operanti, che presentano caratteristiche istituzionali e strutturali eterogenee, seguono diversi percorsi strategici e adottano differenti formule e tecniche gestionali. Così, a fianco di una grande moltitudine di piccole e medie imprese, si trova un numero relativamente ridotto di grandi imprese e di gruppi operanti su scala internazionale. Non meno ricca è la varietà delle soluzioni d’offerta e delle connesse strutture fisiche, nonché dei livelli, dell’ampiezza e della qualità dei servizi erogati.

La varietà dell’offerta alberghiera è strettamente connessa alla pervasività del ruolo dell’ospitalità alberghiera nelle società moderne. Il settore alberghiero tende così a rispecchiare la varietà della società. Infatti, risulta a questo punto evidente che il turismo e i soggiorni alberghieri sono ormai un fenomeno che ha assunto una grande rilevanza collettiva e che coinvolge, pur se in modo diverso, centinaia di milioni di persone in tutti i continenti.

Nel nostro Paese, quando si pensa all’impresa alberghiera, ci si riferisce ancora ad un’impresa di ridotte dimensioni, solitamente a proprietà e conduzione familiare, che adotta tecniche gestionali relativamente semplici. E in effetti il nostro sistema alberghiero presenta caratteristiche peculiari e differenti rispetto alle realtà di numerosi paesi europei e nordamericani, in termini dimensionali e qualitativi delle imprese e delle strutture alberghiere. Recentemente, peraltro, anche in Italia si incominciano a riconoscere sintomi di cambiamento, legati prevalentemente all’ingresso di grandi operatori internazionali, specie nelle città principali, che hanno un’importante valenza di turismo leisure e business. Si ritiene che nei prossimi anni il processo di trasformazione del settore in parola subirà un’accelerazione.

Di fronte a tale scenario il presente volume intende fornire un quadro aggiornato delle principali tematiche relative alla strategia, alla gestione e al marketing delle imprese
alberghiere. Lo studio mira a offrire una visione complessiva delle dinamiche competitive del settore, focalizzandosi, in particolare, sugli strumenti di sviluppo e sulle tecniche gestionali a disposizione degli operatori alberghieri.

Nella prima parte dello scritto sono affrontate tematiche di inquadramento generale del settore alberghiero e delle forme di offerta dei servizi alberghieri. L’impresa alberghiera viene quindi analizzata utilizzando lo schema di impresa produttrice di servizi ed esaminando le implicazioni gestionali connesse alla natura dell’offerta.

Nell’ambito dell’analisi tipologica delle imprese alberghiere una particolare attenzione è stata dedicata alle imprese multi-unit, ossia alle imprese dotate di più unità di erogazione del servizio, per le quali è comunemente utilizzata la denominazione di catena alberghiera. Infatti, per identificare le varie catene alberghiere solitamente si fa riferimento alla marca che contrassegna le strutture alberghiere, mentre, in alcuni casi, si attribuisce la qualifica di catena a qualunque operatore alberghiero che gestisca più alberghi.

A ben vedere, gli operatori alberghieri multi-unit, che una volta erano definiti semplicemente come catene alberghiere, possono ora assumere caratteri molto differenziati. Infatti, si riscontrano numerosi casi di dissociazione fra proprietà del brand e gestione dell’alloggio, fino ad arrivare a imprese che gestiscono più hotel sotto insegne diverse, utilizzate grazie ad accordi di franchising.

A nostro avviso risulta quindi preferibile denominare catena alberghiera solo un complesso di alberghi contraddistinti dalla medesima marca. È infatti questo l’aspetto più evidente e quello che interessa il rapporto con il mercato, che in molti casi non è in grado di ricondurre diversi brand ad un unico soggetto proprietario.

Può essere poi opportuno riferire le diverse catene al gruppo alberghiero che ha la proprietà dei loro marchi (gruppo alberghiero multi-brand). Tale gruppo può anche avere la gestione delle strutture, oppure limitarsi alla gestione dei brand che poi concede in uso ai vari operatori. Infine, si può ottenere un’altra prospettiva quando si riferisce all’aspetto gestionale delle strutture e non alla loro marca, e quindi si considerano gli alberghi, anche di diverso brand, purché gestiti da un unico soggetto. In tale ottica pare più appropriato parlare di “gestore (operatore o gruppo) alberghiero multi-brand”.

I temi della combinazione degli elementi di base del business alberghiero (strutture, brand e gestione) diventano così un argomento centrale delle parti successive del volume nelle quali sono analizzate le scelte strategiche e gestionali delle imprese alberghiere. Si sviluppano nuove forme organizzative e collaborative fra operatori. Conseguentemente i confini organizzativi fra le varie tipologie di imprese all’interno del settore diventano più sfumati. Una tendenza fondamentale del settore, infatti, è oggi rappresentata dalla crescita di catene alberghiere fondate su accordi, accompagnata dalla separazione dei tre elementi base del business alberghiero: la proprietà delle strutture alberghiere, la marca (brand) e la gestione dei servizi alberghieri. Questa specializzazione istituzionale e funzionale permette alle varie tipologie di operatori alberghieri di concentrare le risorse sui rispettivi core business. In particolare, i proprietari dei brand possono conseguire una crescita più rapida delle loro catene, grazie al minore impegno finanziario nelle strutture fisiche.
Con riferimento al rapporto con il mercato, l’aumento della complessità della domanda, legata alla proliferazione di nuovi profili di consumo dei prodotti turistico-alberghieri, ha portato gli operatori del settore a sviluppare soluzioni d’offerta nuove e più mirate. I mutamenti qualitativi della domanda di servizi alberghieri spingono verso formule di offerta maggiormente articolate e finalizzate a incontrare le esigenze degli specifici mercati obiettivo di riferimento, accompagnate da fenomeni di proliferazione delle marche. Infatti, i principali operatori alberghieri si presentano oggi sul mercato con un composito portafoglio di catene e brand.

In tale processo si inseriscono i numerosi impieghi che le nuove tecnologie permettono, sia in termini di miglioramento delle strutture e di arricchimento del servizio alberghiero sia in termini di modalità distributive e di un migliore raccordo con il mercato, in un’ottica di marketing relazionale e personalizzato. Il tema della customer satisfaction assurge allora come argomento centrale e le imprese alberghiere ad esso dedicano un’attenzione crescente.

Di particolare interesse sono poi le tecniche di revenue management (yield management), che consentono di massimizzare il rendimento della capacità produttiva delle strutture alberghiere, nonché le metodiche di misurazione delle performance gestionali.

Il presente volume è frutto di ricerche effettuate a supporto dei corsi universitari di management e marketing dei servizi turistico-alberghieri e si è giovato degli spunti offerti da numerosi operatori del settore, colleghi e tesisti, cui è rivolto un sentito ringraziamento. Esso è indirizzato sia agli operatori del settore, per i quali può rappresentare un momento di confronto con la propria esperienza, sia agli studenti che vogliono approfondire le tematiche relative alla gestione delle imprese alberghiere nell’ambito dei loro studi.

Non mi resta a questo punto che augurare una buona lettura a tutti coloro che investiranno parte del loro tempo in questo lavoro.

Milano, Università IULM, novembre 2011

Aurelio G. Mauri
Aurelio G. Mauri, è professore associato di “Economia e gestione delle imprese” presso l’Università IULM di Milano, ove insegna nel corso di laurea in “Turismo, culture e territorio” e nella laurea magistrale in “Promozione e management della cultura e del turismo”.

Pier Vittorio Tugnoli, è un esperto di management e marketing alberghiero. È stato Presidente di Federturismo e Amministratore Delegato di CIGA Hotels International e di AFI (Agip Forte International).

Roberta Minazzi, è ricercatore di “Economia e gestione delle imprese” presso l’Università degli Studi dell’Insubria, sede di Como, Corso di Laurea in Scienze del turismo.

I contributi di Pier Vittorio Tugnoli e Roberta Minazzi sono stati specificamente indicati nel testo e nell’indice. Simonetta Muccio, Giuseppe Vergani, Ilio Rodoni, Chiara Dottorini, hanno curato rispettivamente i Quadri 1.1, 5.1, 6.1 e 7.1. Aurelio G. Mauri ha scritto le restanti parti del volume.