



**Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Facoltà di Lettere e Filosofia**

**Lezione “Le Strategie e le
Imprese Alberghiere”
*a.a. 2008/09***

Prof.ssa Claudia M. Golinelli



Imprese alberghiere

- Mono-Unit/Multi-Unit
- Localizzazione
- Gamma di servizi offerti e relativa qualità
- Durata del soggiorno
(transito/sosta/residenziali)
- Dimensione
- Proprietà (indipendente, gruppi)
- Management (familiare/manageriale)
- Durata processo produttivo nell'anno
(stagionale/annuale)

Catene e operatori alberghieri

- Catena alberghiera
- Impresa o gruppo alberghiero multi-brand
- Gestore (operatore o gruppo) alberghiero multi-brand

Catena alberghiera

“Organizzazioni che per l'erogazione del servizio dispongono di **più unità operative (hotel)**, le quali operano nell'ambito di un **sistema decisionale** che porta allo sviluppo di una **comune strategia** e di **comuni politiche**, mediante **uno o più centri decisionali**. Inoltre, gli hotel e le funzioni centrali, che sono legati fra loro attraverso la **proprietà o forme contrattuali**, perseguono l'obiettivo della comune **creazione di valore**.”

Catene alberghiere

- Catene proprietarie
- Catene in franchising
- Catene basate su formule associative o consortili (es. *consorzi, associazioni, ecc.*)
- Catene miste (*gestione diretta di chi ha la proprietà del marchio e parte restante con accordi*)

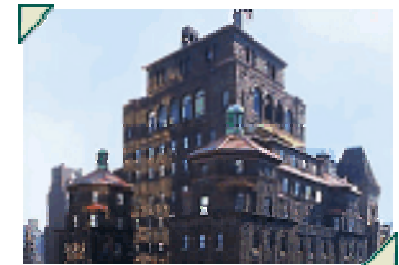
Catena Proprietaria?!



JOLLY  HOTELS



JOLLY  HOTEL
MAISON TOWERS





Catena in Franchising



Catena basata su forme associative



Best Western è la catena di alberghi più diffusa al mondo: associa, in 83 paesi, oltre 4000 hotel indipendenti, ed è leader in Italia con più di 150 strutture a 3 e 4 stelle.

Ogni anno la qualità del servizio è verificata e certificata in ogni hotel Best Western da una società esterna, per garantire un livello omogeneo di qualità, efficienza e cortesia.

Evoluzione industria alberghiera

- Concentrazione operatori
- Crescita dimensionale hotel
- Incremento catene internazionali anche in Italia
- Innovazione di prodotto
- Customer Relationship Management
- Infrastrutture manageriali
- Nuove relazioni tra proprietà, gestione e brand

Decisioni d'impresa (1/3)

➤ Strategiche

- Scelte relative alla **struttura aziendale ed al suo rapporto con l'ambiente esterno**
- *Es. nuove combinazioni prodotto/mercato, fusione con concorrenti, ecc.*

➤ Direzionale (o tattiche)

- Scelte inerenti le modalità di **impiego alternativo delle risorse** (ricerca efficienza/efficacia).
- *Es. cambiamento tecniche di gestione scorte in magazzino, modificazione politiche di finanziamento ai clienti (dilazioni di pagamento), nuovi turni di lavoro, ecc.*

➤ Operative

- Scelte relative alla **singole operazioni o compiti elementari** per ciascuna delle quali viene definita la modalità di svolgimento.
- *Es. Riconoscere lo sconto ad un cliente, avviare le procedure di check-in, inviare ordine di acquisto al fornitore secondo i programmi stabiliti.*

Decisioni d'impresa (2/3)

➤ **Oggetto decisione**

- *Es. Entrare in un nuovo business, Ristrutturare corporate governance, Lanciare una nuova versione di un prodotto, Cambiare un fornitore di una risorsa facilmente reperibile sul mercato, ecc.*

➤ **Ripartizione livelli decisionali per differenti organi**

- *Es. Vertice Aziendale (Proprietà/CEO/ecc.), Direttori Divisionali/Funzionali, Responsabili Operativi*

➤ **Orizzonti Temporal**

- *Es. medio-lungo periodo, breve periodo (esercizio), brevissimo periodo*

Decisioni d'impresa (3/3)

- **Gestione Strategica** (Strategic Management)
 - *Finalizzata allo sviluppo aziendale*
 - *Analisi e scelte strategiche*
 - *Natura imprenditoriale/manageriale*
 - **Gestione Operativa** (Operation Management)
 - *Decisione, esecuzione e controllo processi operativi*
 - *Traduzione strategie in attività concrete*
-
- **Grandi imprese vs Piccole Imprese**
 - **Imprenditorialità/Managerialità**

Processo Strategico

1. Analisi Strategica

- Definizione dell'Orientamento strategico di fondo
- Studio ambiente esterno (macro-micro)
- Studio ambiente interno (risorse-competenze)

2. Scelta delle Strategie

- Definizione strategie a livello:
 - Corporate (o complessivo o generale)
 - Business
 - Funzionale

3. Realizzazione delle Strategie

- Definizione:
 - Struttura organizzativa
 - Pianificazione risorse
 - Procedure gestione operativa
 - Sistema di controllo

Analisi Strategica

Orientamento Strategico di Fondo

Complesso di **idee, valori e atteggiamenti** inerenti:

- **Fini e obiettivi** di fondo (reddituali, competitivi, sociali)
- **Mission** (coordinate spazio-temporali; quali-quantitative),
Vision e campo di attività
- **Filosofia gestionale e organizzativa**

Corporate Governance

Per chi e come viene governata l'impresa

- **Shareholder vs Stakeholder**

Analisi dell'ambiente esterno

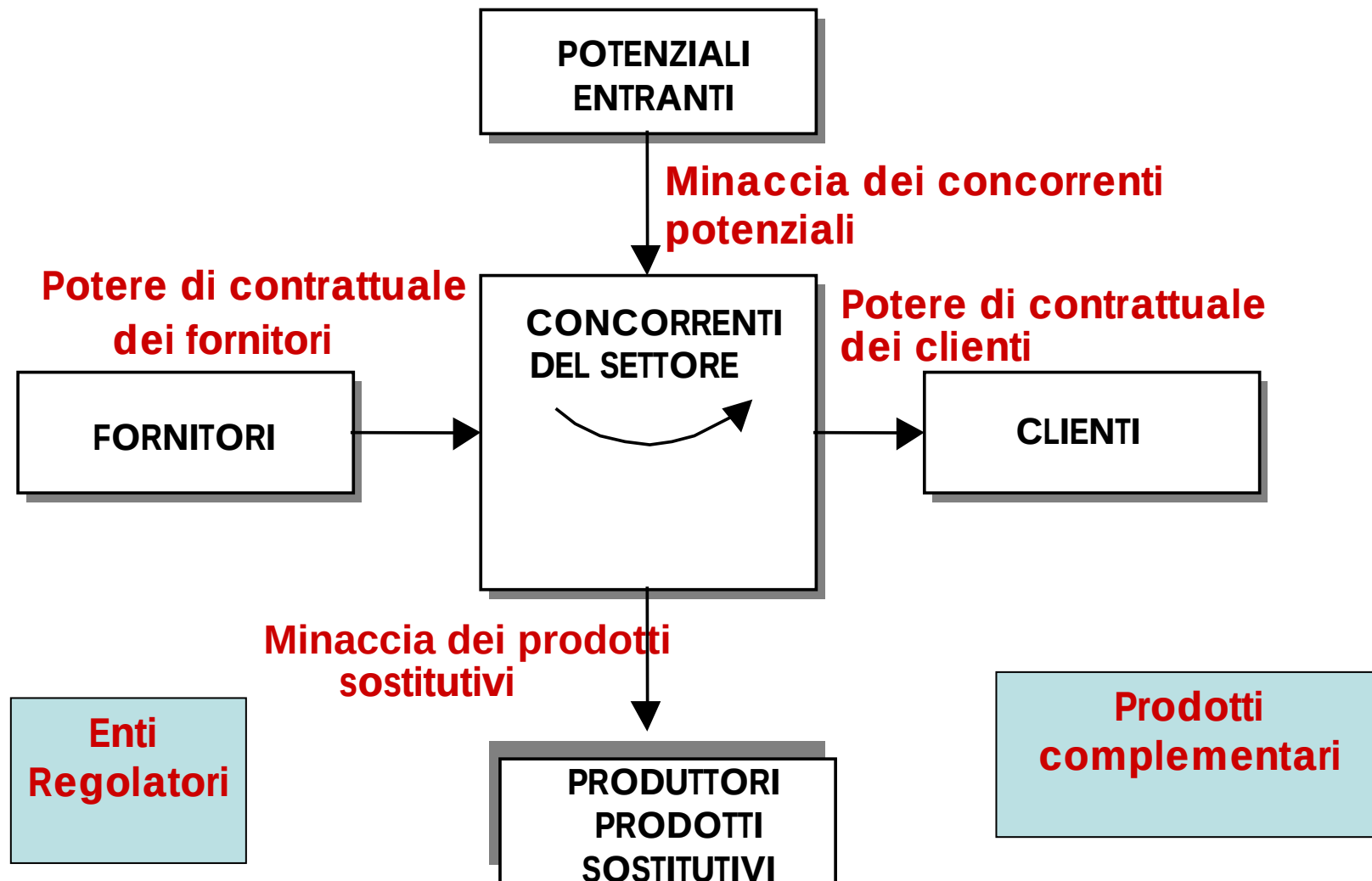
Macro-ambiente:

- Ambiente demografico
- Ambiente economico
- Ambiente naturale
- Ambiente politico
- Ambiente culturale
- Ambiente tecnologico

Micro-ambiente

- Modello 5 forze competitive di Porter

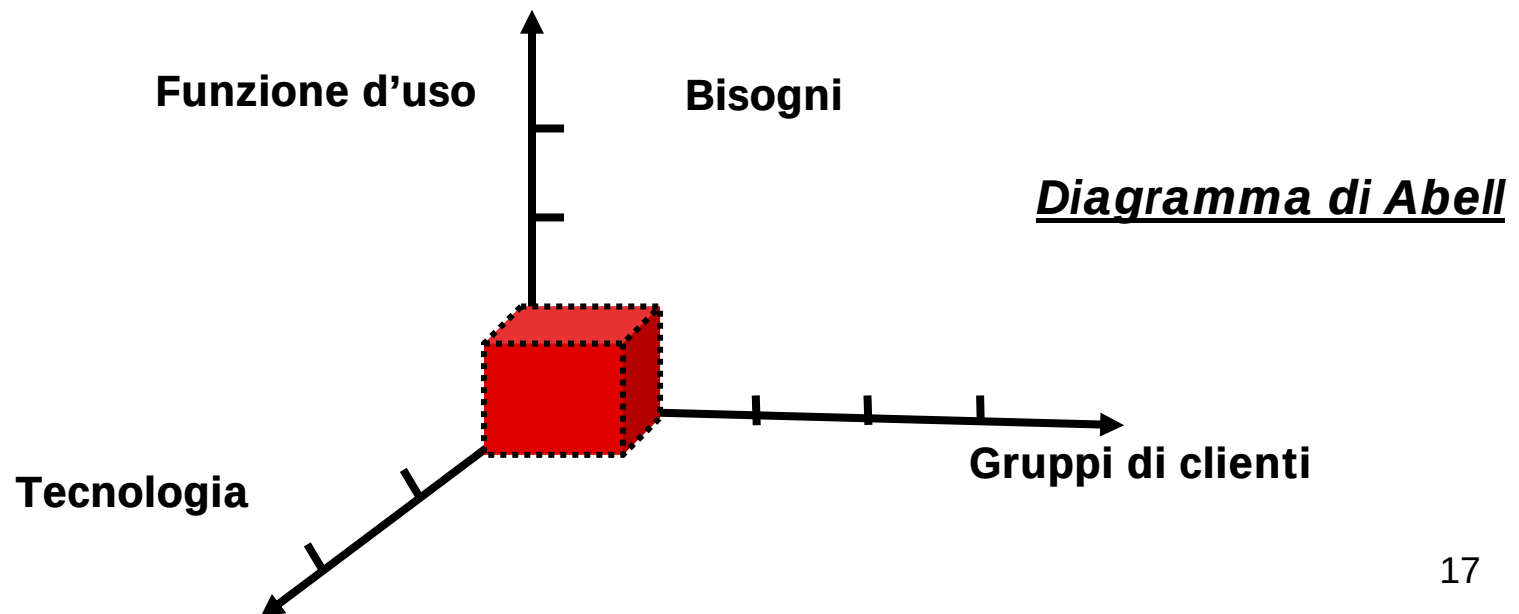
Analisi Strategica: modello di Porter



Area Strategica d'Affari (ASA) o Business

Combinazione “**Prodotto/Mercato/Tecnologia**”, nelle quali operare concentrando le risorse aziendali. E' in sostanza la definizione dell'**ASA** (Area Strategica d'Affari) o **business** che costituiranno il campo d'azione dell'impresa.

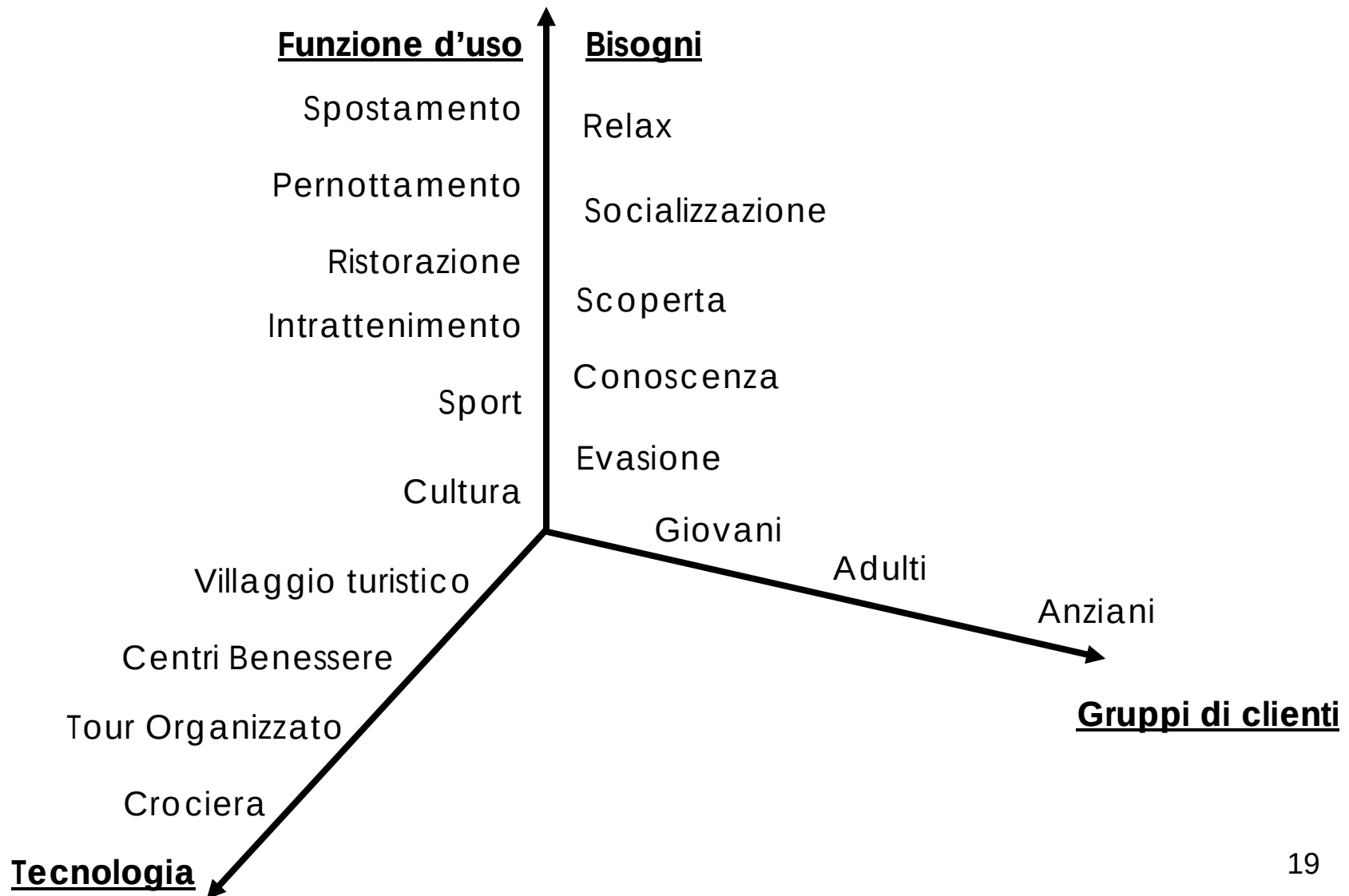
Corrisponde alla macro-segmentazione del Mktg.



Area Strategica d'Affari (ASA) o Business

- **Tecnologie:** Modalità di soddisfazione di un bisogno.
- **Funzioni d'uso:** Ruolo svolto dalla tecnologia nel soddisfare un bisogno all'interno di uno specifico processo di creazione di valore.
- **Bisogni:** Stato di insoddisfazione che induce ad avviare un processo di creazione di valore da parte di un soggetto (individuo/organizzazione).
- **Gruppi di clienti:** insiemi di soggetti accomunati da un medesimo bisogno.

Area Strategica d'Affari (ASA) o Business



Analisi Strategica: ambiente interno

➤ **Risorse e competenze**

○ **VRIO Framework:**

○ **Value**

- Is the firm able to exploit an opportunity or neutralize an external threat with the resource/capability?

○ **Rarity**

- Is control of the resource/capability in the hands of a relative few?

○ **Imitability**

- Is it difficult to imitate, and will there be significant cost disadvantage to a firm trying to obtain, develop, or duplicate the resource/capability?

○ **Organization**

- Is the firm organized, ready, and able to exploit the resource/capability?