



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Sviluppo interculturale dei sistemi turistici

Tesi di Laurea Magistrale

**SVILUPPO DEI GRANDI GRUPPI ALBERGHIERI ED
IMPATTO SUGLI HOTEL INDIPENDENTI:
DALLE ORIGINI DEL TURISMO AI GIORNI
NOSTRI**

Relatore

Ch.mo Prof. Camatti Nicola

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Molinari Maria Cristina

Laureanda

Virginia Lucchese

869302

Anno Accademico

2021 / 2022

INDICE

ABSTRACT

INTRODUZIONE	1
1. Evoluzione del turismo moderno fino alla nascita delle catene alberghiere	5
1.1 Il Grand Tour e l'ambiente sociale, economico e culturale (1500-1800).....	6
1.2 Dal "viaggio" al "turismo moderno"	9
1.3 Il turismo di massa.....	11
1.4 I primi gruppi alberghieri	15
1.4.1 CIGA, Compagnia Italiana Grandi Alberghi, e altri piccoli gruppi alberghieri..	15
1.4.2 Marriott International	20
2. Impatto delle catene alberghiere sugli alberghi indipendenti	23
2.1 Albergo e Catena alberghiera: alcuni chiarimenti	24
2.2 Impatto delle catene a livello internazionale	27
2.2.1 Vantaggi legati all'affiliazione a una catena	27
2.2.2 Svantaggi legati all'affiliazione a una catena: caso Manhattan.....	34
2.3 Focus sulla situazione in Spagna e caso NH Hoteles	38
2.3.1 Accenno storico	38
2.3.2 Sopravvivenza di un hotel indipendente.....	40
2.3.3 Storia NH Hotels	42
2.4 Focus sulla situazione in Italia.....	46
2.4.1 Accenno storico	46
2.4.2 Impatto delle catene in Italia	48

3. Confronto hotel di catena (NH City Centre Amsterdam) versus hotel indipendente (Hotel Bristol)	59
3.1. Business model.....	63
3.1.1 Differenze dei 2 Business model.....	70
3.1.2 Future strategie e Obiettivi dei 2 hotel.....	73
3.2 Benchmarking relativo agli indicatori di qualità.....	75
3.3 Booking.com e altri canali di distribuzione.....	80
3.4 Revenue Management e monitoraggio dei prezzi.....	87
4. Indagine sul tema attraverso un sondaggio	93
4.1 Analisi delle risposte ai quesiti.....	94
4.1.1 Domande preparatorie.....	94
4.1.2 Esperienza personale in un hotel di catena o in un hotel indipendente.....	98
4.1.3 Soluzioni possibili e Previsioni future.....	104
4.2 Risultati legati alla dissertazione.....	111
CONCLUSIONE	116
APPENDICE	120
Bibliografia	124
Sitografia	126
RINGRAZIAMENTI	

ABSTRACT

La seguente tesi analizza la nascita delle catene alberghiere e la loro evoluzione nel corso della storia del turismo. Come anticipato dal titolo, la tesi funge in parte da esperimento per risaltare l'impatto di queste catene sugli hotel indipendenti. L'argomento è stato scelto, poiché le tendenze degli ultimi anni suggeriscono che i grandi gruppi alberghieri finiranno per dominare il settore dell'hospitality. Il metodo utilizzato consiste nel fornire un quadro generale del tema, in modo da comprendere i principali aspetti che lo caratterizzano. Per spiegare l'ascesa delle catene, vengono combinati storia, teoria e analisi statistiche. Come prima analisi, la dissertazione si concentra sull'evoluzione storica del turismo, partendo dal Grand Tour fino alla comparsa dei primi grandi gruppi alberghieri nel XX secolo. In un secondo momento, la tesi si focalizza maggiormente sull'impatto delle catene alberghiere sulle strutture indipendenti, ponendo particolare attenzione al contesto internazionale e in seguito a quello spagnolo e italiano. Successivamente viene presentato il confronto concreto fra un hotel di catena spagnola, l'NH City Centre di Amsterdam, e un hotel indipendente italiano di Jesolo Lido, l'Hotel Bristol. La scelta di questi due hotel è avvenuta dal momento in cui il primo è il luogo dove ho svolto la mia esperienza di tirocinio e il secondo appartiene alla mia famiglia dal 1995. La tesi si conclude con l'esaminazione dei risultati di un sondaggio rivolto sia a esperti di categoria che normali viaggiatori. Tale sezione è fondamentale per l'esperimento, in quanto permette di estrapolare da questo tema poco studiato delle possibili dinamiche sulla presunta capacità delle catene di prevaricare sugli hotel indipendenti e di trarre dei vantaggi; così da fornire maggiori informazioni a manager e proprietari di hotel.

INTRODUZIONE

Le catene alberghiere giocano oggi un ruolo fondamentale nel settore alberghiero.

Le loro radici nascono a partire dall'inizio del XX secolo con i primi gruppi alberghieri, quali CIGA, Jolly Hotels S.p.a., Bettoja Hotels, ITI Hotels e Marriott International. La CIGA ha posto le basi per gli hotel odierni e ha anticipato il concetto di appartenenza a una catena alberghiera.

Questi gruppi si sono sviluppati con il turismo di massa. In realtà, prima di divenire di massa, il turismo si è rivolto per molto tempo esclusivamente alle classi sociali elevate. Ci si riferisce al turismo elitario del Grand Tour, considerato la prima forma di viaggio. Questo fenomeno riflette il viaggio di formazione dei rampolli aristocratici estesi tra il XVI e XVIII secolo. In seguito ad alcuni movimenti culturali (Umanesimo, Illuminismo e Romanticismo) e a certi eventi storici (Rivoluzione francese, guerre napoleoniche, rivoluzione industriale, guerre mondiali, boom economico), il concetto di viaggio caratterizzante il Grand Tour è cambiato e si è evoluto fino ad arrivare, prima al turismo moderno, e poi al turismo di massa. Il padre del turismo moderno è considerato Thomas Cook, il quale nel 1841 ha dato avvio alla prima agenzia di viaggi, ai pacchetti turistici e ad altre iniziative. Da questo momento in poi, viaggiare non è più un'attività rivolta solo ai ceti alti della società, ma coinvolge tutti per motivazioni differenti. A partire dal XX secolo si parla di turismo di massa e dagli anni '90 del secolo il turismo viene visto come bene irrinunciabile. Negli ultimi anni si è affermata la tendenza di viaggio auto-organizzato grazie alla tecnologia, la quale ha velocizzato ogni aspetto della questione turistica.

Il XX secolo è anche caratterizzato dalla nascita dei primi gruppi alberghieri citati sopra. Le storie di CIGA e Marriott International, come anche quella più recente di NH Hotels, dimostrano come un gruppo alberghiero si possa sviluppare partendo da un solo hotel indipendente o da un piccolo numero di alberghi, per poi internazionalizzarsi e diventare una grande catena alberghiera. Gli hotel indipendenti forniscono un gruppo di confronto per identificare le implicazioni dell'affiliazione a una catena. Perché un hotel, quindi, dovrebbe far parte di una catena?

La catena dovrebbe imporre relazioni mutualistiche tra le diverse organizzazioni interdipendenti e garantire la maggior parte delle volte vantaggi unici su: amministrazione,

risorse finanziarie, politiche di pricing grazie al maggior potere di mercato, tecniche di marketing e maggiore visibilità (anche nei mercati esteri), capacità di raggiungere segmenti mirati, qualità standard nei servizi e buona reputazione. Le catene sfruttano le economie di scala, quindi l'aumento della produzione determina la diminuzione del costo unitario medio. Una maggiore dimensione comporta anche un maggior numero di dipendenti e la probabilità di una più ampia gamma di conoscenze specialistiche. Tutti questi fattori logicamente influenzano positivamente la redditività, riducono il rischio aziendale e migliorano la stabilità finanziaria di un hotel e di una catena. In questo caso, le banche sono anche più propense a concedere finanziamenti che permettono continui miglioramenti nella struttura ricettiva, garantendo la competitività nel mercato.

È importante, però, sottolineare che i vantaggi di una catena non implicano necessariamente una migliore performance rispetto a un hotel indipendente. Anzi, gli hotel indipendenti molto spesso godono di riconoscimenti da parte dell'ospite, che i grandi gruppi talvolta non possiedono. Fra i punti di forza di un hotel autonomo si vedono: maggiore cura nel rapporto con il cliente e fidelizzazione, relazioni durature con i collaboratori e personalizzazione. Questo viene analizzato con il confronto fra un albergo indipendente a 4 stelle del Lido di Jesolo (Hotel Bristol) e un albergo di catena a 4 stelle di Amsterdam (NH City Centre Amsterdam). Il confronto non avverrebbe in una normale analisi di revenue management, poiché si tratta di due contesti completamente differenti, essendo appunto uno appartenente a una multinazionale, di grandi dimensioni e di città; e l'altro più piccolo, a conduzione familiare e situato in una località balneare. Infatti, vengono confrontati solo determinati aspetti tra cui: il business model, l'apprezzamento dei servizi offerti da parte dell'ospite in Booking.com, i canali di distribuzione e l'andamento dei prezzi, tralasciando componenti come il RevPar o l'ADR, influenzati prevalentemente dalla dimensione della struttura. Tuttavia, il confronto preso in esame risulta molto utile ai fini della tesi per confermare quanto esposto.

La questione risiede nel fatto che, molti alberghi indipendenti soffrono di debolezze intrinseche: dimensione ridotta, assenza di gestione professionale, resistenza al cambiamento, volontà di preservare la ricchezza di famiglia, minor potere di negoziazione nel mercato, minori canali di distribuzione e scarsa visibilità. Inoltre, fra i limiti principali risalta l'incapacità di ricoprire i costi fissi per garantire un certo standard e differenziarsi

dalle catene. Ecco che tutto ricade su loro stessi autonomi e nessuno funge da “assicuratore” nei loro confronti, quindi, non riescono ad adottare delle strategie per riparare le mancate entrate. Talvolta, per mancanza di risorse, gli alberghi più piccoli non riescono nemmeno a investire sufficientemente per l’innovazione e per la sostenibilità ambientale; temi di fondamentale importanza al giorno d’oggi. Per quanto riguarda l’Hotel Bristol, in realtà, questo è aperto al cambiamento e all’internazionalizzazione. La struttura ha la necessità di crescere, poiché risente prevalentemente della stagionalità e della dimensione ridotta che influenzano notevolmente il fattore costi, e di conseguenza non riesce ad attuare innovazioni e strategie come vorrebbe per migliorare e crescere. Per il resto, l’hotel jesolano può competere benissimo con l’albergo a 4 stelle di catena preso in considerazione, anzi in Booking.com viene dimostrato essere migliore per quanto riguarda i servizi e la qualità offerta (pulizia, comfort, rapporto qualità-prezzo). Inoltre, il Bristol non sente il bisogno di maggiore visibilità e di molti canali di distribuzione, poiché è caratterizzato dalla clientela fidelizzata; motivo per cui non potrebbe nemmeno modificare i prezzi tanto quanto viene mostrato fare l’albergo di catena con lo scopo di massimizzare il fatturato. Questo è un esempio del fatto che i vantaggi delle catene non implicano per forza migliore performance rispetto a un hotel indipendente.

Tuttavia, normalmente la catena è in grado di offrire sempre un servizio soddisfacente, mentre questo aspetto nell’hotel indipendente varia da struttura a struttura. Noi abbiamo considerato prevalentemente l’Hotel Bristol che è un albergo ben gestito e con ottima reputazione. Nel settore turistico ogni struttura andrebbe considerata singolarmente.

Un modo per gli hotel indipendenti per diventare economie di scala e competere avviene attraverso l’aggregazione in consorzi. I consorzi possono servire da “tamponi” che proteggono alcuni hotel indipendenti dall’incertezza ambientale e dal rischio di sopravvivenza a causa dei concorrenti. Un’altra maniera sarebbe adottare la strategia di internazionalizzazione, come hanno fatto molti alberghi spagnoli a conduzione familiare, i quali hanno cercato di valorizzare gli aspetti che li contraddistinguono e hanno cercato di superare i loro limiti.

Nonostante ciò, esistono delle località che presentano delle peculiarità che portano a una presenza minore delle catene alberghiere, sebbene sia comunque evidente il loro intervento. Due esempi sono Manhattan (USA) e il già nominato Lido di Jesolo (Italia). Il mercato qui

risulta non essere ideale per le catene, dal momento che queste non sono coerenti col mercato locale. Nel caso italiano, i motivi di una non così forte penetrazione dei grandi brand nel paese sono storici, legati a quanto detto per Hotel Bristol. Fra le cause principali si vedono: stagionalità, distribuzione particolare del portafoglio alberghiero, segmenti di domanda e clientela fidelizzata e presenza di generazioni di famiglie di albergatori. Questo non implica, però, che le catene alberghiere non giocheranno mai un ruolo importante su queste aree. Anzi, i vantaggi di cui dispongono le catene, le statistiche di Horwath HTL (leader mondiale nella consulenza nel settore Hotel, Tourism and Leisure) e la situazione economica e politica odierna, suggeriscono il contrario. Inoltre, le statistiche mostrano che le catene sono entrate in località balneari italiane come Rimini e Forte dei Marmi. A Jesolo, invece, si vedono poche catene note (HNL Hospitality S.p.a e Falkensteiner Hotels & Residences). In questo caso, per cercare di dare delle risposte riguardo alla situazione futura, è stato condotto un sondaggio sul tema, rivolto principalmente a individui di Jesolo e dintorni. In generale, comunque, le statistiche mostrano che la presenza delle catene è relativamente bassa in rapporto al grande mercato alberghiero dell'Italia e in rapporto alla crescita avvenuta in altri paesi connotati da un forte turismo; sebbene la percentuale stia crescendo costantemente. Horwath HTL, concentrandosi sulla situazione italiana, ha affermato certi concetti descritti precedentemente come, la capacità delle catene di offrire servizi di qualità standard e della loro possibilità nell'agire contro le fluttuazioni economiche. L'azienda di consulenza, infine, sostiene che si aspetta un declino generale degli alberghi indipendenti.

Riassumendo, il tema è caratterizzato da diverse sfaccettature e quanto detto accade in base alla regola generale, secondo cui la maggior parte delle volte le aziende più grandi, come le multinazionali, cannibalizzano il mercato a discapito di quelle più piccole, come le PMI; nonostante la buona prestazione di alcune di queste ultime.

CAPITOLO 1

Evoluzione del turismo moderno fino alla nascita delle catene alberghiere

L'obiettivo del primo capitolo è quello di analizzare l'evoluzione del turismo, partendo da alcuni studi turistici che dimostrano come dal XVI secolo la pratica del viaggio è diventata estremamente centrale. Il capitolo ripercorre la storia del fenomeno turistico per poi arrivare alla nascita delle catene alberghiere, analizzando dapprima il fenomeno del Grand Tour con la classe aristocratica, che rappresenta la prima vera e propria forma di turismo. Contemporaneamente la sezione illustra come questo fenomeno sia stato influenzato da alcuni movimenti culturali (Umanesimo, Illuminismo e Romanticismo), cambiandone conseguentemente la concezione fino ad arrivare al turismo moderno. Sin dalle prime fasi del turismo, l'Italia simboleggia una meta fondamentale per i viaggiatori. In seguito, iniziano ad essere considerate anche destinazioni come Germania, Austria e Inghilterra. Per quanto riguarda quest'ultima, particolare attenzione è stata rivolta alle opere di Thomas Cook, considerato il padre del turismo moderno. Egli ha contribuito alla diffusione del turismo di massa nel XX secolo, che vede come protagonista la classe media, anziché quella aristocratica. Questo è il momento in cui il turismo comincia a rappresentare una priorità nella vita di tanti. Il concetto di turismo di massa si è consolidato negli USA negli anni '50, mentre in Europa nel secondo dopoguerra con il boom economico. La crescita della classe media ha influenzato la fine del Grand Tour.

Un accenno, poi, è stato fatto anche al concetto di viaggio dal punto di vista artistico, illustrando come il viaggio sia una forma d'arte e come questo venga riconosciuto essere un'esigenza per l'uomo. Il sempre crescente entusiasmo per i viaggi deriva dal fatto che essi vengono visti come fonte di conoscenza. È in questo periodo del XX secolo che si vedono le costruzioni di alberghi, pensioni, appartamenti e ristoranti. Successivamente, infatti, il capitolo si sofferma sulla comparsa dei primi gruppi alberghieri, considerando nel dettaglio due di questi nati agli inizi del XX secolo: CIGA (Italia) e Marriott International (USA). Riguardo a queste società, ne viene analizzata l'evoluzione per comprendere come sono cresciute negli anni e come sono diventate poi catene alberghiere.

La prima parte della tesi serve da “background” per capire meglio i capitoli successivi, incentrati sui gruppi alberghieri e sull’impatto che oggi stanno avendo e manifestando a livello internazionale.

A differenza degli altri capitoli, dove vengono utilizzati dati statistici, questo viene esteso servendosi prevalentemente di fonti letterarie: libri di viaggio, romanzi, commenti sui viaggi e guide, riviste turistiche e molte altre.

1.1 Il Grand Tour e l’ambiente sociale, economico e culturale (1500-1800)

“Il viaggio come comparazione proficua del noto con l’ignoto, del familiare con l’estraneo e quindi come un modo di crescere e di rinnovarsi tanto nello spirito che nel corpo”¹ viene riflesso nel Grand Tour, visto come un’arte, come l’esperienza della vita, come l’origine del turismo moderno.²

Il Grand Tour si riferisce al fenomeno culturale di formazione e di svago sviluppatosi tra il XVI e il XVIII secolo con cui i figli di aristocratici e borghesi dell’élite inglese (poi anche tedesca e francese) finiscono la loro istruzione e ampliano i loro orizzonti in Europa.

La tendenza del Grand Tour affonda le sue radici nei viaggi intrapresi da mercanti, pellegrini, diplomatici di corte, banchieri, soldati e compagnie di teatro. La mentalità e la motivazione di questi viaggiatori seicenteschi, caratterizzate da curiosità e necessità di evasione, ha giocato un ruolo fondamentale. La “curiosità” implica un desiderio impaziente di visitare quei luoghi, famosi per la storia, politica, arte, musica e architettura.³ È da qui che i viaggiatori hanno iniziato a intraprendere i tour per scoprire il passato, e nel farlo, esplorano incidentalmente il presente. Il “gran turista” ha il dovere verso il paese di osservare altre forme di governo per adottare in seguito quelle basate sul senso politico autentico. Questi viaggiatori hanno visitato diversi luoghi per testimoniare in prima persona le vestigia delle

¹ Attilio BRILLI, *Quando viaggiare era un’arte. Il romanzo del Grand Tour*, Bologna, il Mulino, 1995, pp.8-9

² BRILLI, *Quando viaggiare era un’arte. Il romanzo del Grand Tour*, op. cit.

³ BRILLI, *Quando viaggiare era un’arte. Il romanzo del Grand Tour*, op. cit., pp.15-18

società classiche che hanno plasmato l'Occidente e la loro applicazione contemporanea.⁴ La meta obiettivo di molti di loro è l'Italia, considerata “l'eterna matrice e custode della tradizione artistica”⁵ e “paese che ha reso civile il mondo intero e ha insegnato all'umanità cosa significhi essere Uomo”.⁶ In realtà, il viaggio in Italia ha origini lontane nel Medioevo, quando i pellegrini, mercanti, artisti e altri si dirigono a Roma per compiere il viaggio laico ed erudito. Tuttavia, a quell'epoca non risalgono molte testimonianze da parte dei viaggiatori. La prima letteratura sul viaggio inizia ad apparire nel XVII-XVIII secolo, quando il fenomeno comincia a riflettere le dimensioni di una vera e propria moda.⁷ La caratteristica comune dei viaggiatori, compresi quelli di epoca medievale, è che hanno acquisito saggezza attraverso l'esperienza e il desiderio di scoprire sé stessi. Tutti hanno comunque il dovere di ritornare in patria. Una volta tornati dal lungo viaggio, i figli delle classi emergenti avrebbero dovuto essere in grado di gestire il paese con uno spirito critico e adeguato.

Il Grand Tour è stato influenzato da movimenti culturali come l'Umanesimo, l'Illuminismo, e poi il Romanticismo. Nei secoli XIV e XV dell'Umanesimo, la classe terriera inglese aspira a diventare colta ed educata, viaggiando per preservare il proprio potere sul governo del paese. In quel periodo, quindi, la pratica del viaggio, soprattutto attraverso l'Italia, è fondamentale per unire l'educazione dell'élite all'aspirazione mondana. Si sviluppa anche l'idea di viaggiare per raccogliere oggetti nobili, difficilmente ottenibili senza ricchezza e svago, al fine di ottenere una maggiore reputazione e dimostrare posizione sociale. Tendenza che apre la strada alla “rivoluzione dei consumatori”, cruciale per l'ascesa del turismo moderno.⁸ Con l'Illuminismo emerge una nuova sensibilità, caratterizzata da una fede

⁴Annie POLZELLA, *Self-representation of Women in Eighteenth-Century Europe: Lady Anna Miller and the Grand Tour*, in: 'Graduate Theses and Dissertations', University of South Florida, 24 March 2017, pp. 5-9 <<https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7943&context=etd>> [accessed 22 December 2022]

⁵ BRILLI, *Quando viaggiare era un'arte. Il romanzo del Grand Tour*, op. cit., p.8

⁶ Richard LASSELS, 'An Italian Voyage', cited in BRILLI, *Quando viaggiare era un'arte. Il romanzo del Grand Tour*, op. cit., p.11

⁷ Grandtour.bncf.firenze.sbn.it, “La tradizione del Grand Tour”, <<https://grandtour.bncf.firenze.sbn.it/racconto/tradizione-del-grand-tour/la-nascita-del-grand-tour>> [accessed 22 December 2022]

⁸ Eric ZUELOW, *A History of Modern Tourism*, London, Palgrave, 2016, pp. 14-29, <https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=G5lGEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=eric+zuelow+a+history+of+modern+tourism+pdf&ots=HcbdoPVNwV&sig=JNoilnEWtov6flzVZS_yNCdVDw8#v=onepage&q&f=false> [accessed 22 December 2022]

ottimista e da uno spirito cosmopolita. Questo è stato infatti il tempo d'oro del Grand Tour.⁹ Il Romanticismo ('800), però, ha influenzato il turismo in un modo particolare, poiché è il periodo in cui la gente inizia a viaggiare per scopi non solo culturali. Il prototipo del viaggiatore razionale cede il passo al viaggiatore sentimentale, dando importanza alle emozioni piuttosto che alla riflessione scientifica degli eventi. Nelle sue opere letterarie, Sterne (1768) pone al centro i movimenti del cuore, gli stati d'animo, i sentimenti, che vengono evitati durante l'Illuminismo.¹⁰ Inoltre, in epoca romantica, alla preferenza verso le destinazioni italiane, si aggiunge quella verso l'Inghilterra, ma anche verso la Germania e l'Austria; alcune città tedesche con la loro imponente architettura hanno impressionato i "gran turisti".

Fino al XVIII secolo hanno viaggiato prevalentemente le classi terriere inglesi e la nobiltà, grazie al maggior tempo libero e capitale. Più tardi emerge la classe media che dispone delle risorse economiche per un viaggio.¹¹ La vita culturale dei secoli XVIII e XIX cambia con l'ascesa della classe media, in seguito all'aumento del loro reddito e del loro tempo libero, sebbene sempre minore rispetto a quello delle élite sociali. Questi, però, compiono i tour con priorità e bisogni diversi rispetto a quelli della classe nobile. Ecco che la crescita dei turisti potenziali ha portato a un aumento della domanda di destinazioni turistiche. Concetto che viene riflesso anche nella nobiltà terriera, che, nel tentativo di mantenere l'esclusività sociale, si è recata in paesi lontani dall'Europa.¹² La crescita della classe media ha influenzato la fine del Grand Tour, dal momento in cui c'è stata una tendenza generale per l'età media dei viaggiatori ad aumentare e per i giovani aristocratici a diminuire. Essendo poi la classe media caratterizzata da meno tempo libero, il Grand Tour viene convertito in un'escursione estiva di un paio di mesi. Inoltre, hanno sicuramente inciso anche gli eventi della Rivoluzione francese e delle guerre napoleoniche, i quali hanno portato a un blocco dei viaggi. Una volta conclusi questi eventi, sono emerse idee diverse, specialmente per quanto riguarda l'estetica

⁹ John RUSKIN, *Viaggi in Italia 1840-1845*, cited in BRILLI, *Quando viaggiare era un'arte. Il romanzo del Grand Tour*, op. cit.

¹⁰ BRILLI, *Quando viaggiare era un'arte. Il romanzo del Grand Tour*, op. cit., pp. 39-50

¹¹ John TOWNER, *The European Grand Tour, circa 1550-1840: A study of its role in the history of tourism*, University of Birmingham, 1984, pp. 68-78

¹² ZUELOW, *A History of Modern Tourism*, op. cit., pp. 14-29

e la salute, sostituendo il carattere prevalentemente aristocratico del viaggio settecentesco.¹³ Ciò che ha condizionato la trasformazione della filosofia del viaggio sono stati anche l'apertura di tronchi ferroviari e il progetto di Thomas Cook, il quale nel 1841 ha fondato la prima agenzia di viaggi ed è considerato essere l'inventore del turismo moderno. Il mutamento del viaggio vede le critiche di numerosi artisti; un esempio ne è John Ruskin (1873), il quale sostiene che le persone già vedono poco viaggiando lentamente, si provi a pensare come osservano quando vanno velocemente.¹⁴ La mobilità sociale, insieme ai comportamenti culturali, sono stati la forza trainante per l'evoluzione a partire dal Grand Tour. Questi aspetti vengono analizzati meglio nel paragrafo successivo. Si può concludere questa prima sezione dicendo che, è evidente che la natura del viaggio è sempre stata dinamica e la crescita e sviluppo di questo fenomeno devono essere analizzati assieme al contesto di cambiamento di atteggiamenti e pensieri in tutta Europa. A questo proposito, fondamentali sono i paragrafi seguenti che mostrano in modo cronologico il dinamismo del fenomeno turistico.

1.2 Dal "viaggio" al "turismo moderno"

In seguito ai cambiamenti sorti con il fenomeno del Grand Tour, viene tracciato lo sviluppo del turismo moderno dopo quel periodo. La storia del turismo moderno è legata a: comportamento dei consumatori, teorie sulla salute, scopi educativi e nozioni estetiche sorte dopo la metà del XVIII secolo. Il turismo moderno si è sviluppato come risultato dell'evoluzione estetica dell'Illuminismo e si è diffuso come conseguenza della rivoluzione industriale e dei nuovi processi tecnologici. Questo è stato in gran parte non industriale fino al XIX secolo, fino a quando non vi è stata la rivoluzione nei trasporti e non sono sorte le prime ferrovie che hanno reso i viaggi più veloci. Inoltre, a gettare le basi del turismo

¹³ Ibidem

¹⁴ John RUSKIN, *Viaggi in Italia 1840-1845*, cited in *Quando viaggiare era un'arte. Il romanzo del Grand Tour*, op. cit. pag. 9

moderno sono stati fattori come la diminuzione della settimana lavorativa, i diritti sociali e del lavoro e l'aumento dei redditi medi.¹⁵

Quest'industria è stata plasmata dal mondo moderno. Con "modernità" si intende l'epoca che si estende da circa fine XVIII secolo fino ad oggi, epoca in cui la gente pensa "diversamente".¹⁶ È un periodo in cui il nuovo passatempo (il Grand Tour) è stato introdotto in ogni parte del mondo, anche grazie alla superiorità militare ed economica. Alla crescita economia della società e all'inclusione della classe media è legata la diffusione dei pacchetti turistici all'interno delle agenzie di viaggi. Come accennato precedentemente, colui che fonda l'agenzia viaggi è Thomas Cook, segnando l'inizio del turismo moderno. Egli, con il sistema del pacchetto turistico, i buoni per l'hotel e le brochure per le vacanze, ha dato avvio al turismo di massa. I pacchetti turistici hanno iniziato a permettere di organizzare la vacanza, combinando il soggiorno in hotel, il trasporto, i servizi accessori, le gite, il divertimento e molto altro. Tutto è iniziato quando Thomas Cook, il 5 luglio 1841, ha organizzato un'escursione per 500 persone al costo di un Shilling da Leicester a Loughborough. L'evento ha avuto successo e in seguito sono state organizzate escursioni a Londra, Liverpool, Sheffield e Bristol. L'anno successivo pianifica escursioni anche in Belgio, Germania e Francia.¹⁷ Queste escursioni dimostrano come viaggiare non è più un'attività rivolta ai ceti più alti della società, ma coinvolge tutti. Nello stesso periodo in Inghilterra si affermano il turismo dei bagni e il turismo termale, rispettivamente a Brighton e Bath.¹⁸ Negli anni '70 dell'800, l'invenzione dei coupon negli hotel ha ridimensionato la strategia di marketing del settore turistico con lo scopo di essere utilizzati per pasti e soggiorni in alberghi e alloggi specifici. A questi Cook ha affiancato dei biglietti circolari da usufruire in treni

¹⁵ Eduardo FAYOS-SOLÁ, *Globalization, tourism policy and tourism education* in: 'INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "RETHINKING OF EDUCATION AND TRAINING FOR TOURISM"', Zagreb, Croatia, 18-20 April 2002, pp. 5-12 <<https://www.jstor.org/stable/23234085>> [accessed 23 December 2022]

¹⁶ ZUELOW, *A History of Modern Tourism*, op. cit., pp. 1-14

¹⁷ Theguardian.com, 'Thomas Cook: the father of modern tourism- archive 1958' (22 November 2018), <<https://www.theguardian.com/travel/2018/nov/22/thomas-cook-the-father-of-modern-tourism-archive-1958>> [accessed 23 December 2022]

¹⁸ Centrostudituristicifirenze.it, "La storia del turismo moderno in Italia e nel mondo: dal Grand Tour al Gran Turista" (14 Marzo 2018), <<https://centrostudituristicifirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-italia-e-nel-mondo/>> [accessed 23 December 2022]

prevalentemente italiani lungo itinerari fissi, incoraggiando così le vacanze in Italia. In questo modo, Cook ha favorito lo sviluppo dell'economia italiana aumentando il PIL grazie al turismo. A partire dal 1873, Cook organizza anche tour mondiali. Tuttavia, le sue iniziative sono state criticate da intellettuali e scrittori del tempo, accusandolo di aver rovinato la nobile arte del viaggiare e averla trasformata in un mero oggetto di affari.¹⁹ È importante dire, però, che nessuno spicca di più di Cook, imprenditore e leader, che ha permesso il viaggio e i pacchetti turistici a un più ampio numero di persone. Grazie a Thomas Cook, quindi, il turismo moderno si contraddistingue per il numero maggiore di viaggiatori, per le motivazioni di viaggio differenti, e fornisce una varietà di esperienze e aspettative. Oggi, a differenza del passato sopra descritto, l'industria turistica non costituisce confini e coinvolge praticamente tutti, sebbene ci voglia ancora un po' prima che diventi di massa. Questo aspetto viene analizzato subito nel paragrafo successivo.

1.3 Il turismo di massa

Si parla di turismo di massa a partire dal XX secolo, quando inizia a simboleggiare una priorità significativa nella vita di tanti. Ciò che ha contribuito alla diffusione del turismo di massa in Italia sono stati nel 1905 la CIGA (Compagnia Italiana Grandi Alberghi), nel 1919 l'ENIT (Ente Nazionale del Turismo), e nel 1920 la CIT (Compagnia Italiana del Turismo). La seconda si è occupata della promozione dell'Italia all'estero²⁰; la prima verrà analizzata nel dettaglio nel paragrafo successivo. Più precisamente, dagli anni '20 negli Stati Uniti e dagli anni '50 in Europa, si diffonde il consumo di beni e servizi, rendendo il turismo un fenomeno di massa. Questo concetto si è consolidato negli USA negli anni '50, mentre in Europa nel secondo dopoguerra con il boom economico, divenendo il turismo un bene accessibile a tutti e non esclusivo o di lusso.²¹ È da qui che la UNWTO (World Tourism Organization/Organizzazione mondiale del turismo) inizia a pubblicare annualmente i dati

¹⁹ Alain DE BOTTON, *The Art of Travel*, UK, Penguin, 2003, pp. 217-238

²⁰ Centrostudioturisticifirenze.it, "La storia del turismo moderno in Italia e nel mondo: dal Grand Tour al Gran Turista" op. cit.

²¹ Alain DE BOTTON, *The Art of Travel*, op. cit., pp. 217-238

sul turismo mondiale. Ad esempio, tra il 1950 e il 1975 risulta che l'Europa si trovi in prima posizione contando 151,5 milioni di arrivi, seguita da: America con 47 milioni, Pacifico-Asia Minore con 6,5 milioni, Africa con 3,5 milioni e Medio Oriente con 3 milioni. Secondo i dati della UNWTO, nel 1970 l'Italia è il primo paese al mondo per numero di arrivi turistici. In quegli anni il turismo italiano è riconosciuto con la vacanza di villeggiatura concentrata nei mesi estivi, mentre negli anni '80 avviene il passaggio dalla villeggiatura alla vacanza organizzata. Questa è una tipologia di soggiorno che vede la ripartizione della vacanza in tutto il corso dell'anno e non solo nel periodo estivo.²² In aggiunta, in quel periodo c'è stato un notevole aumento dei progetti di costruzione di alberghi, pensioni, appartamenti e ristoranti in zone ancora poco urbanizzate. Queste strutture sono state rivolte principalmente all'accoglienza di classi medie e popolari, lasciando gli hotel di lusso in minoranza nelle grandi città o in località balneari con un turismo esclusivo. A inizio secolo nascono anche i primi gruppi alberghieri (1.4). Gli ultimi due secoli sono stati caratterizzati da una maggiore differenziazione delle strutture per soddisfare diversi gruppi di clienti. Se da un lato, il turismo di massa ha standardizzato l'offerta, dall'altro ha facilitato la diversificazione per creare strutture adatte a differenti possibilità in base al reddito e ai gusti di un numero crescente di viaggiatori. Inoltre, dopo la Seconda guerra mondiale, hanno acquisito maggiore importanza le attività di intermediazione tra domanda e offerta condotte da agenzie di viaggi e tour operator.²³ Periodo in cui anche la mobilità in aereo ha avuto un impatto rivoluzionario sul turismo. L'aereo ha agevolato ancora di più la facilità di viaggiare; se si considera che per intraprendere il Grand Tour serve un'attenta organizzazione, mentre oggi il viaggio viene visto come un semplice spostamento da un luogo ad un altro. Georg Eliot, nel suo "The Mill on the Floss", nota che la caratteristica distintiva della vita moderna è la sua velocità.²⁴ La figura del turista moderno discende dalla storia del Grand Tour e dalla necessità di fuga

²² Centrostudioturisticifirenze.it, "La storia del turismo moderno in Italia e nel mondo: dal Grand Tour al Gran Turista" op. cit.

²³ Tour Operator: crea i pacchetti turistici e ha contatti diretti con i diversi fornitori
Agenzia di viaggi: spesso funge da intermediario tra il Tour Operator e il cliente

²⁴ Peter GARRAT, *Sublime Transport: Ruskin, Travel and the art of speed*, in Henes, M., and Murray, B. H. (eds.) *Travel Writing, Visual; culture, and Form, 1760-1900*, London, Palgrave Macmillan, 2016, pp. 194-212 <https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137543394_10> [accessed 23 December 2022]

emersa con la Rivoluzione industriale. I simboli dell'epoca contemporanea in cui tutto è dominato dalla velocità sono: stazioni, aeroporti, autostrade, motel, porti e molti altri.

A questo punto sorge una domanda spontanea: il viaggio viene ancora visto come un'arte nella società contemporanea? I simboli dell'età contemporanea appena citati contengono ancora poesia. Questi potrebbero stimolare l'immaginazione di un pittore del XIX secolo o di uno scrittore del XX secolo o di un blogger di viaggi del XXI secolo. Questo perché, la verità è che ogni viaggiatore è un'artista e l'anima di un'artista non viene soddisfatta nelle zone di comfort, bensì nei luoghi di transizione.²⁵

L'uomo dovrebbe immortalare un luogo disegnandolo, piuttosto che guardarlo o scattare solo una foto. La vera bellezza è intangibile e transitoria. Allo stesso tempo, anche l'isolamento e la solitudine che dominano la cultura moderna contengono poesia. Viaggiando, una persona può allontanarsi dalla vita quotidiana frenetica, e così conoscere la propria sensibilità estetica e raggiungere la realizzazione personale. In altre parole, il turismo è importante dal momento in cui consente ai viaggiatori di associare le esperienze a questioni più profonde al centro della vita. È proprio negli ultimi mesi, sconvolti dalla pandemia Covid-19 che la gente comprende l'arte del viaggiare, nel momento in cui gli viene negato di farlo. Probabilmente nessuno dei movimenti culturali, sociali ed economici del passato hanno influenzato in maniera tale il mondo dei viaggi.²⁶

Il turismo viene visto come bene irrinunciabile a partire dagli anni '90, cominciando a diversificarsi nelle motivazioni di viaggio e affermando la nozione di "turismi"; diversificazione che ha continuato fino agli anni 2000.

Negli ultimi anni, grazie all'avvento di Internet, si è affermato il viaggio auto-organizzato. La tecnologia ha reso talmente veloce il modo di viaggiare che oggi si sottolinea la differenza fra turista ed escursionista. Il turista è colui che trascorre un periodo di almeno 24 ore lontano dal suo luogo di residenza per soddisfare esigenze di vario tipo. L'escursionista, invece, si sposta per un paio d'ore senza pernottare. La tipologia di vacanza è stata modificata anche dalla riduzione della capacità di spesa a livello mondiale e dalle offerte low cost.²⁷ Il turismo

²⁵ DE BOTTON, *The art of travel*, op. cit., pp. 31-64

²⁶ Ibidem

²⁷ Lezione di Economia dei sistemi turistici, prof. Nicola Camatti, Università Ca' Foscari

di oggi, quindi, si differenzia totalmente da quello nato con il Grand Tour, determinato da aspetti come le risorse finanziarie, il tempo libero, la classe sociale e l'età.²⁸ Il 13 dicembre del 2012 la UNWTO ha registrato 1 miliardo di turisti nel mondo. I dati attuali dimostrano come questo settore sia cresciuto costantemente e come continuerà a farlo:

Sviluppo del turismo dal 1950 fino ad oggi e previsioni fino al 2030

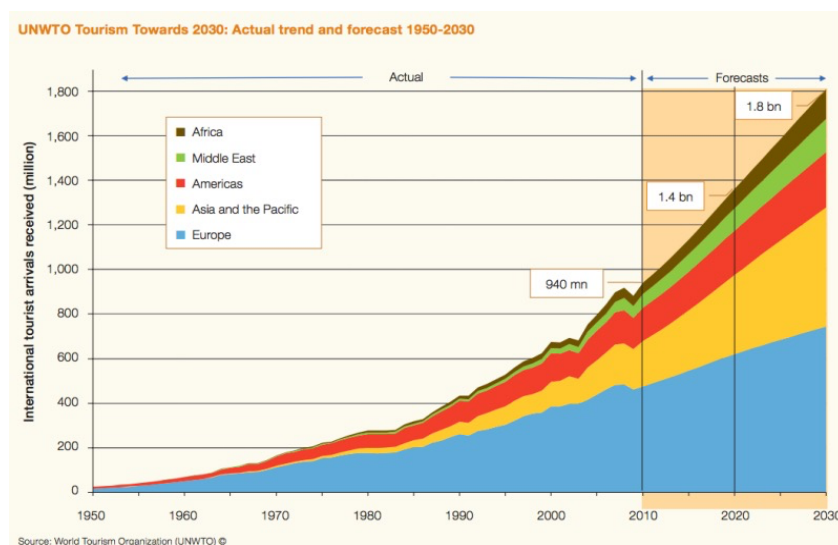


Figura 1: “Previsioni di crescita per il Turismo”, UNWTO²⁹

I capitoli successivi dimostreranno come il settore si evolva in continuazione, determinando l'affermarsi di nuove tendenze, ma anche la nascita di alcune problematiche. Attualmente, fra i cambiamenti principali avvenuti di recente nel settore turistico e alberghiero, si riscontrano quelli apportati dalla continua diffusione delle catene alberghiere. Ecco che il paragrafo successivo analizza la comparsa dei primi gruppi di alberghi, prendendo in considerazione la CIGA e Marriott International.

²⁸ John TOWNER, *The European Grand Tour, circa 1550-1840: A study of its role in the history of tourism*, op. cit., pp. 68-78

²⁹ Centrostuditoristicifirenze.it, “La storia del turismo moderno in Italia e nel mondo: dal Grand Tour al Gran Turista” op. cit.

1.4 I primi gruppi alberghieri

1.4.1 CIGA, Compagnia Italiana Grandi Alberghi, e altri piccoli gruppi alberghieri

Sin dai tempi del Grand Tour, l'Italia ha simboleggiato una destinazione fondamentale per i viaggiatori e per il turismo in generale. È proprio qui, infatti, che viene fondato uno dei maggiori gruppi mondiali operanti nel settore alberghiero, conosciuto come la CIGA, "Compagnia Italiana Grandi Alberghi". Questa società, che nasce nel 1906 a Venezia, è il risultato di un processo che vede i servizi alberghieri veneziani a un livello superiore rispetto a quelli di altri luoghi della penisola. La zona del Lido di Venezia, soprattutto, è determinante per l'impresa ricettiva.³⁰ Già nel 1857, l'imprenditore Giovanni Busetto inaugura al Lido uno Stabilimento balneare terapeutico e turistico con valenza curativa, sociale e sportiva. Nel 1859 il centro viene rinnovato e nel 1872 viene rilevato dalla Società Civile Bagni Lido di Adolfo Genovesi, comproprietario dell'hotel Danieli e di altri hotel. Con la nuova acquisizione si prefissano nuovi obiettivi e strategie, ovvero sfruttare le risorse naturali dell'Isola attraverso l'urbanizzazione e l'introduzione delle capanne in spiaggia. Nel 1899 la Società Civile Bagni Lido cambia in Società Anonima Commerciale Bagni Lido sempre con il fine di migliorare e accrescere lo Stabilimento.³¹ Questa prima fase dello sviluppo turistico nel Lido di Venezia vede l'impegno di imprenditori privati come Busetto e Genovesi. Tuttavia, in seguito alle trasformazioni nel territorio, viene coinvolto anche l'ente pubblico con il ruolo di coordinatore. La strategia è investire sull'edilizia, su villette e alberghi per rendere il Lido una destinazione elitaria a livello internazionale. A questo proposito, contribuisce il Grand Hotel des Bains, prima struttura di lusso dell'Isola in stile rinascimentale francese. L'hotel richiama prevalentemente l'alta società internazionale. Nel 1906 avvengono due interventi, l'uno costituito dall'ampliamento dell'albergo con l'annessione di una palazzina e l'altro vede la spiaggia che diventa luogo per la mondanità e

³⁰ Studiofavariconsulenze.it, "La storia della COMPAGNIA ITALIANA DEI GRANDI ALBERGHI (CIGA Hotels) Parte 1", <<https://studiofavariconsulenze.it/ciga-hotels-veneziah/>> <<https://studiofavariconsulenze.it/la-storia-della-compagnia-italiana-dei-grandi-alberghi-ciga-hotels-parte-6/>> [accessed 28 December 2022]

³¹ Ibidem

l'interazione sociale. Ecco che al Lido si incontrano l'imprenditorialità, gli investimenti bancari nel settore e il ruolo dell'attore pubblico.³²

Presto la Società Anonima Commerciale Bagni Lido si trova ad avere un competitor, la CIGA. Nel 1905, due imprenditori, Nicolò Spada e Massimo Guetta, stipulano l'Atto costitutivo davanti al barone Alberto Treves dei Bonfili e alla Banca Commerciale Italiana. La nuova Società, quindi, viene appoggiata da capitali bancari. La CIGA rappresenta un passo fondamentale per la modalità di gestione alberghiera, poiché già all'epoca la Società si differenzia dal modello di impresa familiare, affidandosi a una dirigenza professionale con la collaborazione di personale dipendente. A differenza della Società Anonima Commerciale Bagni Lido, la CIGA mira a intercettare soprattutto il turismo estero. Inoltre, si pone l'obiettivo di contrastare la nascita di società con oggetto sociale simile al suo. L'oggetto sociale della CIGA è costituito da tutti gli stabili (alberghi, ristoranti, case di cura, industrie ecc.), dal sistema di trasporto e dalle forniture per l'attività di ristorazione.³³ Dal 1906 al 1914, la Società si concentra su decisioni di consolidamento con operazioni di restauro aventi lo scopo di adeguare i diversi hotel. Anche la strategia della CIGA ha il fine di attirare l'aristocrazia e l'alta borghesia internazionale, sfruttando le potenzialità climatiche e balneari. Fondamentale è stato il 1906, quando la CIGA acquisisce la The Venice Hotels Limited, una società di Londra che ha operato attivamente sul mercato veneziano. La Società, che punta a saturare la capacità ricettiva, viene fusa con altre società aventi l'Hotel des Bains e il Quattro Fontane, che poi diventerà Excelsior. Già a quel tempo comprendono che la domanda viene influenzata da diverse variabili: stagionalità, week-end, eventi e festività, condizioni climatiche, fattori politici, sociali ed economici e altre.³⁴ Inoltre, si domandano come sia possibile incrementare il tasso di occupazione, dal momento in cui il prodotto base del settore alberghiero si caratterizza attorno alla camera, costituita da alta deperibilità, ovvero non può essere trasferita nel tempo e nello spazio; è un prodotto non immagazzinabile.³⁵ Vengono presi in considerazione: metodi di gestione aggiornati,

³² Ibidem

³³ Ibidem

³⁴ Ibidem

³⁵ Lezione di Revenue Management, prof. Andrea Ellero, Università Ca' Foscari

promozioni sul mercato dei servizi offerti, organizzazione di eventi che attirino un gran numero di turisti e aumentino la durata del soggiorno e la redditività dei servizi alberghieri come ristorazione, bar e altre attività accessorie. I fattori che influenzano la domanda, il prodotto-camera e le strategie per aumentare il tasso di occupazione pongono le basi per le tecniche che vengono adottate più avanti e che ancora oggi si migliorano e utilizzano, come il Revenue Management, i programmi gestionali, il Marketing ecc.

La CIGA nel 1906 anticipa già i vantaggi che può comportare far parte di un gruppo alberghiero, alcuni dei quali: aggregazione fra aziende, economie di scala, standard di qualità, diversificazione, internazionalizzazione.³⁶ Questi vengono analizzati nel secondo capitolo, considerando gli impatti che comporta far partire di una catena alberghiera.

La prima assemblea sociale della Società considera strategie di sviluppo interno ed esterno. Per quanto riguarda quelle interne, si mira a incrementare le dimensioni e il livello qualitativo degli alberghi iniziali. Passando, invece, a quelle esterne, queste hanno l'obiettivo di acquisire altre strutture, ma anche immobili di diversa tipologia attraverso l'incorporazione di altre società. Nel 1907, quando l'Anonima Commerciale Bagni di Lido con il controllo delle spiagge diviene oggetto di un'asta pubblica, la CIGA si aggiudica, acquisendo così anche il Des Bains. La Banca Commerciale Italiana con il sostegno del banchiere Toeplitz mette a disposizione delle risorse per lo sviluppo dello Stabilimento. In quest'atmosfera favorevole, la Compagnia si identifica poi con un'icona dell'ospitalità, il Royal Danieli.³⁷

Il palazzo del Danieli risale alla fine del '300, quando è stato costruito per il Doge Enrico Dandolo. Nel 1824 Giuseppe Dal Niel, conosciuto come Danieli, vede nell'edificio numerose potenzialità e lo acquista. I discendenti del Dal Niel decidono in seguito di affidare la gestione a due imprenditori Adolfo Genovesi, già citato precedentemente, e Stefano Campi. Loro permettono un notevole aumento della capacità ricettiva e affittano addirittura case, appartamenti e negozi vicini all'albergo.

Tra il 1907 e il 1908, per conto della CIGA e dell'uomo d'affari Spada, viene costruito in poco tempo uno degli edifici più importanti nella storia del Lido, l'Excelsior Palace Hotel. Oggi la struttura gode di grande prestigio, soprattutto grazie alla Mostra internazionale d'arte

³⁶ Studiofavariconsulenze.it, "La storia della COMPAGNIA ITALIANA DEI GRANDI ALBERGHI (CIGA Hotels) Parte I"

³⁷ Ibidem

cinematografica. Spada pensa all'hotel come un centro di vita autonomo, caratterizzato da una propria spiaggia, un proprio porto, dei propri battelli, uno Stabilimento chinesiterapico e il Kursaal. Quest'ultimo rappresenta il ritrovo estivo esclusivamente per l'aristocrazia. Ancora una volta, quindi, la capacità imprenditoriale di Spada sta nell'attrarre flussi di turismo elitario e garantire qualità nell'offerta. Inoltre, lui riesce a promuovere interesse per il Lido nella stampa e allungare la stagione da maggio a metà ottobre. D'aiuto sono stati anche gli interventi sul trasporto, poiché la CIGA ha operato dal 1907 al 1940 nella rete tranviaria del Lido di Venezia. Questo risultato è da considerare notevole, dal momento in cui tuttora gli imprenditori cercano di allungare la stagionalità concentrata soltanto nel periodo estivo, che va prevalentemente da giugno a settembre.³⁸ Dagli anni Venti agli anni Ottanta la Società continua ad acquistare edifici, tanto che nel 1977 il capitale sociale ammonta a 14 miliardi di lire. Nel 1985 il marchio, divenuto nel frattempo Cigahotels s.p.a, passa ad Aga Khān Karim. Nel 1992 la società viene rinominata CIGA Hotels e l'anno successivo il gruppo inizia a risentire di una crisi finanziaria. Nel 1995 tutti gli alberghi del gruppo vengono acquisiti dalla catena alberghiera statunitense Sheraton International.³⁹ Quest'ultima è di proprietà di Starwood Hotels & Resorts Worldwide, società che appartiene a sua volta a Marriott International.

Venezia è sempre stata una delle destinazioni più ambite e ha portato i grandi gruppi alberghieri ad investire su di essa. Ancora oggi la città fa da sfondo per cambi di gestione e operazioni di compravendita nel mercato alberghiero, soprattutto quello di fascia alta. Alcuni esempi sono la vendita dello storico Hotel Bauer a all'azienda austriaca Signa, oppure quella dell'Hotel Bellini (ex Boscolo) a Luxottica che verrà gestito da NH Hotels per i prossimi 15 anni.⁴⁰ Fra i gruppi più attivi si vedono appunto Marriott International e NH Hotels, di cui parleranno rispettivamente il prossimo sottoparagrafo e il sottoparagrafo 2.3.3 contenuto nel capitolo 2.

³⁸ Ibidem

³⁹ It.linkedin.com, *C.I.G.A Hotels-Compagnia Italiana Grandi Alberghi*, in: "LinkedIn", <https://it.linkedin.com/company/c-i-g-a-hotels-compagnia-italiana-grandi-alberghi?original_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F> [accessed 28 December 2022]

⁴⁰ Albergo-magazine.it, "A Venezia sbarcano i grandi Gruppi: acquistano strutture a 5 stelle" (6 Luglio 2021), <<https://www.albergo-magazine.it/venezia-e-in-rodaggio-sullo-sfondo-centinaia-di-operazioni-per-nuove-camere/>> [accessed 7 January 2023]

Oltre alla CIGA, un'altra impronta sulla storia dei gruppi alberghieri italiani della seconda metà del XX secolo è stata la Jolly Hotels S.p.a. La società è stata fondata col nome "Compagnia Italiana Alberghi Turistici" a Valdagno nel 1949 da Gaetano Marzotto. L'imprenditore ha deciso di intraprendere una scelta turistica, vista la scarsità dell'offerta in Italia rispetto a quella delle altre nazioni e capendo quanto il turismo avrebbe avuto sempre più importanza nel Belpaese. Jolly Hotels è stata la prima catena alberghiera ad essere quotata nella Borsa Italiana ed è stata la prima a offrire servizi di medesima qualità in tutte le sue strutture. È importante dire che, negli anni Settanta la filosofia prevede che si replichino tutti gli stessi hotel ovunque. Al giorno d'oggi, invece, si parla più di personalizzazione. Alla fine di quegli anni il Jolly Hotels diviene un gruppo con grandezza internazionale grazie all'apertura di strutture in Europa e negli Stati Uniti. Inoltre, è stata la prima società ad attuare il contratto di franchising. Nel 2006 la società è stata acquisita dalla catena spagnola NH Hotels, sostituendone il marchio. Quest'ultima ha una storia più recente e breve rispetto a Marriott International.

Qui in seguito citiamo altri gruppi alberghieri antichi degni di importanza. Fra i gruppi più vecchi si può considerare il piccolo gruppo Bettoja Hotels. La sua storia è iniziata nel 1875 con la famiglia piemontese, quando il signor Bettoja ha deciso di comprare il ristorante Massimo d'Azeglio a Roma e trasformarlo in un hotel. Oggi il piccolo gruppo è costituito da tre alberghi situati nel centro di Roma. Sempre a Roma nasce nel 1921 la catena ITI Hotels⁴¹, la quale oggi possiede circa 40 strutture nel mondo. Probabilmente è la catena italiana che conta più alberghi di proprietà.⁴²

⁴¹ Meeting-hub.net, *Catene alberghiere italiane e non nel Belpaese*, in: "Meeting-hub | Blog" <<https://meeting-hub.net/blog/catene-alberghiere>> [accessed 7 January 2023]

⁴² Itihotels.it, "La storia di Iti Hotels", <<https://www.itihotels.it/storia>> [accessed 7 January 2023]

1.4.2 Marriott International

Il Marriott International è uno dei più vecchi e importanti gruppi alberghieri di fama mondiale. La Società, fondata nel 1927 da John Willard Marriott, oggi rappresenta una multinazionale statunitense. Il signor Marriott ha iniziato la sua attività con la sua compagna, aprendo un chiosco con poche sedie per servire la birra di radice. Questo loro inizio è avvenuto con il trasferimento a Washington DC e ha posto le basi per la catena di ristoranti Hot Shoppes. La compagna di Marriott è stata Alice Sheets, la quale lo ha seguito nella vita e nel lavoro, e ha partecipato allo sviluppo dell'azienda. Inoltre, lei viene ricordata ancora oggi per il suo impegno per il volontariato; si celebra infatti ogni anno con il premio Alice S. Marriott Award for Community Service.⁴³ Nel 1934 i Marriott allargano la loro attività, avviando altri servizi alimentari nel Maryland (USA), a Baltimora. Con la Seconda guerra mondiale, il loro lavoro di ristorazione viene ampliato a edifici governativi. La Società comincia a cambiare il nome nel 1953, quando viene denominata Hot Shoppes Inc. e si rivolge anche a scuole pubbliche e ad un ospedale pediatrico. Quattro anni dopo viene aperta la prima struttura ricettiva, ovvero il motel Twin Bridges Marriott Motor Hotel nello stato della Virginia, ad Arlington. Questo viene demolito nel 1990. Nel 1959 viene inaugurato il secondo hotel, il Key Brige Marriott nel quartiere Rosslyn. La società diventa Marriott-Hot Shoppes, Inc. nel 1964, per poi passare a Marriott Corporation tre anni dopo.⁴⁴ In azienda si vede già la collaborazione del figlio, J.W. "Bill" Marriott Jr. che sin da piccolo è stato coinvolto nel mondo dell'ospitalità, maturandone una passione.⁴⁵ Nel corso dei suoi oltre 50 anni a capo della società, il figlio ha portato l'azienda a raggiungere una dimensione globale. Nel 1967 la Marriott Corporation acquisisce una catena di ristoranti per famiglie, la Bob's Big Boy; anche se negli anni Ottanta ne viene venduta una buona parte. In questi anni la società inizia a offrire il servizio anche alle compagnie aeree. A partire dal 1976, l'azienda apre due parchi divertimento a tema (One Marriott's Great America e Marriott's Great America). Dagli anni Ottanta agli anni Novanta, Marriott Corporation acquisisce altre catene

⁴³ Marriott.it, *I nostri fondatori*, in: "La nostra storia", <<https://www.marriott.it/culture-and-values/core-values.mi>> [accessed 3 January 2023].

⁴⁴ Portaleimpresa24.it, "Marriott", <<https://portaleimpresa24.it/turismo/marriott/>> [accessed 3 January 2023]

⁴⁵ Marriott.it, *I nostri fondatori*, op. cit.

di ristoranti (Host International, Gino's Inc., Howard Johnson dall'Imperial Group PLC). Tuttavia, nel 1983 vengono ceduti 108 ristoranti alla catena Rustler Steak House e l'anno successivo vengono venduti i due parchi a tema. Anno in cui acquisisce, però, l'American Resort Group, chiamandola Marriott Vacation Club International. Nel 1988 ottiene i 91 ristoranti della catena Wag e nel 1991 scioglie questa catena.⁴⁶ Nel 1993 nasce la Marriott International, dal momento in cui la Marriott Corporation si divide in due società: la Host Marriott Corporation per i servizi di ristorazione e la Marriott International per il settore alberghiero.

In sintesi, la società ha cambiato nome numerose volte: The Hot Shop (1927-1929), Hot Shoppes, Inc. (1929-1964), Marriott-Hot Shoppes, Inc. (1964-1967), Marriott Corporation (1967-1993) e Marriott International (1993-).

Un anno importante è stato il 1995, poiché la società compra il 49% di una catena alberghiera in crisi, la Ritz-Carlton Company LLC, rilevandone la maggioranza nel 1998. Con lo scopo di concentrarsi solo sul settore alberghiero, l'anno successivo viene chiuso l'ultimo ristorante nella catena iniziale Hot Shoppes, e nel 2002 vengono vendute le strutture rivolte alle persone anziane e i servizi di distribuzione.⁴⁷ Nei primi anni 2000 la società fa altre operazioni rilevanti per la crescita della catena; una fra queste avviene nel 2016 con l'accordo di 13,6 miliardi di dollari per l'acquisizione della multinazionale americana Starwood Hotels and Resorts Worldwide. Questo intervento porta la Marriott International a occupare la prima posizione nelle grandi società alberghiere al mondo contando 5700 proprietà e 1,1 milioni di camere. Tuttora è il più grande gruppo alberghiero a livello internazionale con oltre 6700 strutture. La sede legale è nello stato del Maryland negli Stati Uniti.⁴⁸

Le storie di CIGA e Marriott International dimostrano come un gruppo alberghiero si possa sviluppare partendo da un hotel indipendente o da un piccolo numero di alberghi, per poi internazionalizzarsi e diventare una grande catena alberghiera. Il prossimo capitolo, infatti, si concentra sulla crescita delle catene alberghiere e sull'impatto che queste hanno sugli hotel indipendenti e di conseguenza sul settore in generale.

⁴⁶ Portaleimpresa24.it, "Marriott" op. cit.

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ Ibidem

CAPITOLO 2

Impatto delle catene alberghiere sugli alberghi indipendenti

Il secondo è il capitolo fondamentale della tesi, poiché si concentra sul rapporto tra gli alberghi indipendenti (PMI) e le catene alberghiere prima a livello internazionale e poi focalizzandosi su due paesi utili a questa ricerca, Spagna e Italia. È attraverso questa analisi che si comprende l'effettiva crescita dei grandi gruppi alberghieri che condizionerà il futuro del settore turistico. Il primo paragrafo è più tecnico e si occupa innanzitutto della definizione di albergo e quella di catena alberghiera per capirne la differenza, e poi descrivere i diversi business model con cui può essere gestito un hotel parte di una catena (contratti di proprietà, locazione, gestione e franchising). Il secondo paragrafo, il quale parla dell'impatto delle catene sugli hotel indipendenti, è composto da altri due sottoparagrafi che descrivono rispettivamente i vantaggi e gli svantaggi che comporta affiliarsi a una catena. Per quanto concerne i vantaggi, viene preso in considerazione uno scenario internazionale e viene dimostrato che i maggiori benefici che le catene sono capaci di offrire probabilmente provocheranno la scomparsa degli hotel singoli più deboli, i quali non riusciranno a competere con queste. Viene, però, suggerito un modo per poter competere, ovvero quello di aggregarsi in consorzi, cosicché gli alberghi indipendenti riusciranno a diventare "grandi" quanto le catene. Per esaminare i possibili vincoli, invece, viene presa in esame una città con caratteristiche peculiari, Manhattan, la quale risulta non essere adeguata all'avvento delle catene alberghiere negli anni 1898-1980. Tuttavia, ci sono degli scenari che preannunciano l'aumento delle catene anche in città distintive come Manhattan. Il terzo e quarto paragrafo si concentrano poi rispettivamente sulla Spagna e l'Italia. Per entrambi i paesi viene fatto un accenno storico del turismo per capire come sia un settore di fondamentale rilevanza in entrambe le realtà e come quindi sia importante anticiparne e comprenderne i possibili cambiamenti. Oltre al quadro storico, nel terzo paragrafo viene dimostrato come in Spagna la presenza di hotel indipendenti sia sempre stata forte e come questi possano crescere e competere, ovvero attraverso l'internazionalizzazione. In questo senso, la tesi si focalizza poi sulla storia della catena NH Hotel Group; gruppo che da un hotel unico è diventato una catena mondiale. La presenza di NH, ripresa anche nel capitolo successivo, è forte anche in Italia. L'ultimo paragrafo si concentra sul paragone fra le catene e gli hotel indipendenti nella

penisola italiana, attraverso le statistiche di Horwath HTL, leader mondiale nella consulenza alberghiera.

2.1 Albergo e Catena alberghiera: alcuni chiarimenti

Secondo l'art. 9 comma 2 del Codice del turismo “Gli **alberghi** sono esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio, eventualmente vitto ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile”.⁴⁹

Con **catene alberghiere** si intendono quei gruppi turistici che includono più strutture ricettive che condividono un marchio comune. Normalmente si parla di integrazione orizzontale fra le componenti della catena che si uniscono e svolgono tutte la stessa tipologia di attività, spesso l'unica differenza è nello spazio fisico. Le catene alberghiere collegate orizzontalmente potrebbero essere descritte come “super-organizzazioni”.⁵⁰

Molte aziende alberghiere hanno una struttura semplice, con un proprietario o fondatore che ha il potere manageriale in azienda. L'azienda può poi avere successo, aumentare il numero di unità operative e diventare una catena alberghiera. Questo comporta la presenza di più manager che supervisionano le diverse aree funzionali di Finanza, Marketing, Risorse Umane, Amministrazione e altre. Un dipendente di un'area funzionale è subordinato da un manager funzionale, ma entrambi sono controllati da un manager divisionale.⁵¹

Un hotel indipendente viene definito come appartenente a una “catena alberghiera” quando un'organizzazione professionale possiede, affitta, gestisce o concede in franchising l'hotel stesso e cinque o più hotel, mediante un sistema di governance centralizzato. Il primo business model elencato, ossia quello di *proprietà*, la maggior parte delle volte appartiene

⁴⁹ Lezione di Diritto commerciale del turismo, prof. Alessandro BERNES, Università Ca' Foscari / <http://www.codicedelturismo.it/titolo-3/titolo-3-capo-i/art-9-strutture-ricettive-alberghiere-paralberghiere/> [accessed 17 November 2022]

⁵⁰ Paul IGRAM, Joel A. C. BAUM, *Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980*, in: 'Administrative Science Quarterly', Vol. 42, No. 1, March 1997, pp. 68-102, <http://www.jstor.com/stable/2393809> [accessed 17 November 2022]

⁵¹ Margaux De Stepkowski Mateu, *International growth of hotel chains, Majorcan Hotel Chains* in: 'Final Report of Business Administration Degree, University of Balearic Islands', 14 Maggio 2013, <https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/158/78221352P-GADE-ConvocatoriaOrdinariaJUNY2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [accessed 17 November 2022]

agli hotel indipendenti che sono a conduzione familiare; tuttavia, rappresenta anche uno fra i principali modelli di business con cui viene gestito un hotel di catena. Un altro modello aziendale è quello che prevede la gestione da parte di una società attraverso un *contratto di locazione*.⁵² Quest'ultimo è una strategia per crescere con un basso investimento. Il proprietario della struttura accetta di affittarla in cambio di una ricompensa fissa annuale o una variabile annuale, che consiste in una ricompensa minima combinata a una variabile a seconda dei risultati aziendali. I vantaggi legati a questo contratto riguardano la flessibilità, la possibilità di essere responsabili delle proprie operazioni aziendali e non delle immobilizzazioni.⁵³ Vi è poi il *contratto di gestione* da una società terza che dirige anche altri hotel secondo il medesimo modello di business o uno differente in cambio di una compensazione finanziaria.⁵⁴ La società di gestione o catena alberghiera prende decisioni e dirige un hotel; questo copre le spese, gli investimenti di capitale, e si assume rischi. I vantaggi di una catena alberghiera di gestire un altro hotel potrebbero essere il minore capitale iniziale da investire e la riduzione dei rischi. Tuttavia, i profitti sono destinati principalmente al proprietario dell'hotel e la catena non beneficia dell'aumento di valore di questo. Una delle principali catene con il maggior numero di hotel diretti da contratti di gestione è Marriott International.⁵⁵ Infine, importante è il modello di *franchising* con un marchio appartenente a una società che agisce in qualità di franchisor alberghiero.⁵⁶ Quindi, un franchisor concede ad altre società (franchisee) il diritto di commercializzare determinati tipi di prodotti e servizi in cambio di una forma di compensazione finanziaria. Il contratto prevede l'utilizzo di nome, layout, know-how condivisi. L'albergo trae profitto dal

⁵² Giorgio RIBAUDO, Salvatore MOCCIA, Maria ORERO-BLAT & Daniel PALACIOS-MARQUÉS, *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study*, in: 'Economic Research-Ekonomska Istraživanja', 33:1, UK, Taylor & Francis Group, 2020, pp. 2286-2304, <<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/165732/Rbaudo;Mocca;Orero-Blat%20-%20Comparng%20chans%20versusndependent%20hotels%20based%20onnternational%20sales:%20an%20ex....pdf?sequence=1>> [accessed 17 November 2022]

⁵³ Margaux De Stepkowski Mateu, *International growth of hotel chains, Majorcan Hotel Chains*, op. cit.

⁵⁴ RIBAUDO et al., *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study* op. cit., pp. 2286-2304

⁵⁵ Margaux De Stepkowski Mateu, *International growth of hotel chains, Majorcan Hotel Chains*, op. cit.

⁵⁶ RIBAUDO et al., *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study* op. cit., pp. 2286-2304

riconoscimento dei consumatori, da un maggiore impatto di marketing e da un costante processo di modernizzazione. Esempi di catene che adoperano questo modello sono Marriott International e Hilton Worldwide.⁵⁷ Il franchising, sebbene sia rilevante nella recente crescita delle catene, si occupa di una sottosezione delle catene. Per quanto concerne questo tema, è significativo vedere come solo il 3% delle catene alberghiere negli Stati Uniti dal 1898 al 1980 erano franchisor. Questi modelli aziendali, quindi, servono a gestire uno o più hotel interdipendenti di una catena. Tuttavia, nonostante l'interdipendenza tra i componenti, questi sono quasi sempre in grado di funzionare senza la catena stessa. È proprio la facile separabilità fra i componenti che fa sorgere la domanda sul perché un hotel dovrebbe entrare a far parte di una catena. La risposta sta nel fatto che la catena dovrebbe imporre relazioni mutualistiche tra organizzazioni della stessa tipologia e quindi garantire il più delle volte vantaggi unici. Esistono anche delle ricerche, come quella di Chandler (1977), che sostengono che le catene producono economie di scala e quindi avvantaggiano i loro componenti⁵⁸. Questo concetto viene esaminato più dettagliatamente nel paragrafo successivo, il quale analizza l'impatto che comporta entrare a fare parte di una catena, focalizzandosi prevalentemente sui vantaggi di questo processo; ma anche su come questo possa rappresentare un vincolo strategico (caso Manhattan). Il settore alberghiero è fondamentale per studiare le implicazioni di unione a una catena e gli hotel indipendenti forniscono un gruppo di confronto per identificare le implicazioni dell'affiliazione.⁵⁹ Inoltre, è fondamentale studiare l'evoluzione della principale industria del turismo, ovvero il settore alberghiero, dal momento in cui questo rappresenta uno dei pilastri dello sviluppo economico di molti paesi, come Spagna e Italia.

⁵⁷ Margaux De Stepkowski Mateu, *International growth of hotel chains, Majorcan Hotel Chains*, op. cit.

⁵⁸ Alfred D. CHANDLER, *The visible hand*, cited in: IGRAM and BAUM, *Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980*, op. cit., pp. 68-102

⁵⁹ IGRAM and BAUM, *Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980*, op. cit., pp. 68-102

2.2 Impatto delle catene a livello internazionale

2.2.1 Vantaggi legati all'affiliazione a una catena

Le catene alberghiere si stanno diffondendo sempre di più e la loro quota di mercato sta aumentando. Un esempio ne è la Gran Bretagna, dove già alla fine del secolo scorso il numero degli hotel di proprietà delle dieci migliori catene è passato da 600 nel 1988 a più di 1000 nel 1998. Una ricerca scientifica degli anni 2000 (Dundjerovic, 2000) stima che le catene alberghiere nel Regno Unito possiedano il 5% degli hotel, l'11% dell'"hotel room stock" e più del 30% del fatturato totale delle vendite nell'industria alberghiera. In Inghilterra le catene possiedono gli hotel più grandi e guadagnano di più rispetto alla maggior parte degli hotel indipendenti. Testimonianza della crescente importanza delle catene alberghiere a livello internazionale è l'attività di fusione e acquisizione da parte di certi gruppi negli anni in cui è stata condotta questa ricerca, come le acquisizioni di Sheraton da parte di Starwood e di Renaissance e Ritz-Carlton da parte di Marriott International⁶⁰. Un altro esempio è il caso Accor che nel 2013 conta 3.600 hotel e 14 marchi, mentre oggi, attraverso acquisizioni e investimenti in altre società di Hospitality, possiede circa 5.000 hotel sotto 39 marchi. Successivamente, nel 2016 Marriott International ha acquistato Starwood Hotels & Resorts che ha incluso l'acquisizione del portafoglio Luxury Collection and Tribute. Interessante è vedere come questi gruppi di hotel affiliati, conosciuti come "soft brands", abbiano accesso alle risorse di protezione e marketing delle grandi aziende, ma mantengano le loro identità individuali⁶¹. I "soft brands" alimentano maggiormente le difficoltà per gli hotel indipendenti che riescono a sopravvivere proprio grazie alla loro autenticità, poiché permettono ai proprietari di una struttura di unirsi a una catena mantenendo l'orientamento, il design e il

⁶⁰ Alison DUNDJEROVIC, *How far can they go towards helping independent hotels compete with chains?*, in: 'Tourism and Hospitality Research', Vol. 1, No. 4, January 2000, pp. 370-374, <<https://www.jstor.org/stable/23743566>> [accessed 17 November 2022]

⁶¹ Nytimes.com, 'Independent Hotels Are Disappearing as Chains Grow' (21 October 2019), <<https://www.nytimes.com/2019/10/21/business/independent-hotels-airbnb-boutique-chains.html>> [accessed 21 November 2022]

nome.⁶² Marriott International ha un proprio “soft brand” dal 2010, la Autograph Collection, che ora comprende più di 175 hotel di lusso in tutto il mondo. Oggi esistono delle aziende specializzate che lavorano con hotel indipendenti per rafforzare i loro marchi, sviluppare piani di ristrutturazione o unirsi a un “soft brand”, come la Monumentum Hospitality Management di Ting Phonsanam.⁶³ Naturalmente possono essere richiesti determinati requisiti all’hotel per entrare a fare parte di un “soft brand”, ecco che diventa più costoso per una proprietà che deve attuare una serie di ristrutturazioni o cambiamenti. Rappresentativo è il Golfo del Messico, che vede più di 1000 hotel di proprietà e gestione indipendenti chiusi fra il 2003 e 2007 a causa degli eventi atmosferici estremi (uragano Katrina) che richiedono grandi risorse per ricostruire e riparare i danni.

Gli alberghi indipendenti generalmente soffrono di debolezze intrinseche, mostrando oltre alla mancanza di risorse finanziarie, questioni sulla politica di prezzo e insufficiente capacità di gestione e di marketing all’interno del canale di distribuzione. Questi aspetti verranno analizzati con esempi concreti nel Capitolo 3.

In questo senso, le grandi catene come Marriott International sfruttano il loro potere di mercato per negoziare tariffe di prenotazione più basse attraverso il loro canale di distribuzione ufficiale.⁶⁴ Mentre gli hotel indipendenti si affidano ad agenzie di viaggio online (online travel agency, OTA) a cui devono pagare una commissione normalmente del 15-30%. Talvolta le OTA, come Booking.com o Expedia, acquistano i nomi di hotel indipendenti per portare i viaggiatori nei loro siti piuttosto che nella pagina ufficiale dell’albergo, causando prenotazioni meno redditizie per le strutture indipendenti. Per gli hotel, l’intensità delle attività di vendita e di marketing, anche attraverso le tecniche di revenue management (3.4), è determinante per il successo commerciale. D’altro lato, il fatto che vi sia un’associazione fra l’hotel e un marchio come Expedia può accrescere la credibilità dell’hotel⁶⁵.

⁶² Str.com, ‘Soft brand’, <<https://str.com/it/resourcesglossary/soft-brand-soft-brand>> [accessed 21 November 2022]

⁶³ Nytimes.com, ‘Independent Hotels Are Disappearing as Chains Grow’, op. cit.

⁶⁴ Ibidem

⁶⁵ Nytimes.com, ‘Independent Hotels Are Disappearing as Chains Grow’, op. cit.

Gli studiosi Coviello et al. (2002) affermano che le catene garantiscono anche altri benefici oltre ai possibili minori costi di marketing, quali domanda prestabilita, buona immagine, margini più elevati e migliore gestione dell'inventario.⁶⁶ I vantaggi legati all'affiliazione a una catena sono riconducibili in termini di efficienza interna e crescita dei ricavi, quindi a livello competitivo rispetto alle organizzazioni indipendenti. Per quanto riguarda la dimensione dell'efficienza, si intende la centralizzazione di amministrazione, marketing e controllo di qualità. La strategia delle catene alberghiere può essere descritta come standardizzata; queste sono capaci di offrire proposte di valore costanti con qualità assicurata e accesso a diversi servizi. È così che i marchi riescono a costruire e mantenere la fedeltà e la reputazione. Allo stesso modo, l'interdipendenza fra le organizzazioni crea una sorta di pressione su ogni componente per far sì che mantenga e migliori la reputazione della catena. Tutti questi fattori logicamente influenzano positivamente la redditività, riducono il rischio aziendale e migliorano la stabilità finanziaria di un hotel. Il rischio aziendale viene ulteriormente ridotto quando le catene agiscono come una forma di assicurazione contro le fluttuazioni economiche attraverso la distribuzione di risorse ai componenti in difficoltà da parte dei componenti considerati più "sani".

L'impatto delle catene alberghiere è evidente anche attraverso l'analisi della domanda estera. In seguito alla globalizzazione del turismo, la domanda estera per la maggior parte delle destinazioni europee è aumentata. È stato dimostrato che gli alberghi affiliati a catene abbiano prestazioni migliori rispetto agli hotel indipendenti nell'attrarre la domanda estera. Essendo i marchi di una catena più visibili e riconoscibili dal mercato, è più semplice che essi appaiano in mercati promettenti come quello indiano, cinese e russo⁶⁷. Attraverso i marchi, le catene riescono a segmentare il mercato dei consumatori e ad aumentare la capacità di raggiungere segmenti unici. L'affiliazione così può essere utile per un hotel indipendente, anche per accedere a potenziali canali di vendita profilati per uno specifico segmento⁶⁸.

⁶⁶ COVIELLO, N. E., BRODIE, R. J., DANAHER, P. J., & JOHNSTON, W. J., *How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices*, cited in RIBAUDO et al., *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study*, op. cit., pp. 2286-2304

⁶⁷ RIBAUDO et al., *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study*, op. cit., pp. 2286-2304

⁶⁸ HOLVERSON, S., REVAZ, F., *Perceptions of European independent hoteliers: Hard and soft branding choices*, cited in RIBAUDO et al., *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study*, op. cit., pp. 2286-2304

Talvolta, nel processo di affiliazione, un hotel deve addirittura pagare un prezzo maggiore alla tasa di affiliazione in base al mercato aggiuntivo portato dal marchio. Questa nozione vale in particolar modo per le principali destinazioni dell'Europa occidentale (Spagna, Italia e Francia), il cui sviluppo turistico dipende in larga misura dalla domanda internazionale.⁶⁹ Tuttavia, dagli inizi degli anni '80 le principali catene alberghiere hanno spostato il loro interesse dai mercati maturi di Stati Uniti ed Europa occidentale ai paesi in rapido sviluppo dell'Asia, come la Cina (Wu, Costa e Teare, 1998).⁷⁰ Nel 1984, ad esempio, Holiday Inn ha aperto il suo primo hotel in Cina. Nel luglio del 2014 Marriott International conta 74 hotel membri in Cina, InterContinental Hotel Association 213 e Accor 128. Il fattore che ha influenzato la comparsa delle catene alberghiere multinazionali in Cina è stato il miglioramento delle prospettive economiche cinesi e la conseguente prosperità sociale. Allo stesso tempo, investitori e operatori alberghieri cinesi sono entrati in competizione con i grandi gruppi internazionali. Anche in Cina è evidente il divario fra hotel gestiti da catene internazionali e hotel di proprietà. Le società alberghiere internazionali, intorno al 2014, gestiscono più della metà degli hotel a cinque stelle (299 o 67,3%), mentre le società alberghiere cinesi e i proprietari indipendenti dirigono gli hotel restanti (rispettivamente 108 o 24,3% e 37 o 8,3%). Dalla seguente tabella è evidente come i grandi gruppi abbiano una forte posizione nel mercato cinese rispetto agli hotel singoli.⁷¹ Tutti gli indicatori di confronto come il numero degli hotel, l'ADR (average daily rate= prezzo medio= ricavi camere/camere occupate), il numero delle camere, il tasso di occupazione (camere occupate/capacità) e altri, mostrano come le catene alberghiere abbiano quasi sempre avuto più potere rispetto al resto del mercato cinese (figura 2).

⁶⁹ RIBAUDO et al., *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study*, op. cit., pp. 2286-2304

⁷⁰ WU, A., COSTA, J., TEARE, R. *Using environmental scanning for business expansion into China and Eastern Europe: The case of transnational hotel companies*, cited in HSU Cathy H.C., *Brand performance of Chinese domestic vs. international hotels: Perceptions of operators as well as domestic and foreign guests*, in: 'Research in Hospitality Management', 5:2, Taylor & Francis Group, 2015, pp. 123-133 <<https://doi.org/10.1080/22243534.2015.11828337>> [accessed 17 November 2022]

⁷¹ Ibidem

Performance di hotel cinesi per categoria

	5-star									4-star								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Internationally managed or branded hotels</i>																		
No. of hotels	88	97	92	152	186	228	270	263	299	51	46	49	68	68	65	69	75	78
No. of available rooms/day	32 817	37 028	34 865	59 799	74 321	87 264	98 935	94 258	105 638	16 341	15 517	14 922	20 757	21 367	18 420	20 566	22 993	23 846
Occupancy rate (%)	69.6	66.9	63.4	52.9	51.5	58.6	58.5	56.3	55.7	73.1	71.4	70.6	57.0	57.7	66.4	65.8	63.9	63.5
Average daily rate	946	940	1,014	1,063	819	899	905	908	875	539	578	584	623	474	517	523	549	546
Income before fixed cost and management fees, % total revenue	46.4	45.5	43.5	40.4	33.4	39.9	37.8	34.8	32.7	35.1	36.6	36.0	32.0	25.4	34.6	29.6	31.8	30.9
<i>Domestically managed or branded hotels</i>																		
No. of hotels	24	45	55	76	61	79	98	78	108	53	66	66	88	64	92	88	65	62
No. of available rooms/day	10 129	13 835	17 057	24 114	18 320	24 318	31 463	26 029	34 061	14 634	17 512	15 775	26 463	16 228	22 031	21 664	16 634	15 511
Occupancy rate (%)	69.3	66.9	64.5	54.3	55.5	61.6	62.6	60.0	54.7	68.9	68.6	66.7	61.5	57.2	63.8	63.9	60.4	61.6
Average daily rate	657	563	618	624	538	552	609	638	584	417	400	448	468	396	423	432	423	454
Income before fixed cost and management fees, % total revenue	35.2	36.8	37.2	36.1	34.2	32.4	32.7	33.4	27.0	32.8	32.2	31.7	31.4	26.7	26.7	25.2	25.2	26.3
<i>Owner (or owner's management team) managed</i>																		
No. of hotels	30	30	39	48	71	58	63	39	37	89	93	101	94	103	86	87	68	39
No. of available rooms/day	10 081	10 793	12 239	16 304	23 533	20 149	19 330	14 015	11 778	21 124	21 415	23 488	21 616	22 783	22 745	19 110	17 797	8 973
Occupancy rate (%)	62.6	63.6	64.4	54.7	51.0	60.1	61.8	58.5	58.4	67.6	68.7	64.6	62.1	61.2	63.7	67.2	63.2	65.3
Average daily rate	482	584	582	647	593	627	635	673	621	359	361	374	414	358	404	410	414	434
Income before fixed cost and management fees, % total revenue	33.2	29.7	33.7	28.1	31.2	30.1	28.6	28.1	23.0	26.1	24.9	28.8	28.5	27.4	28.1	23.2	20.6	23.3

Figura 2: “Brand performance of Chinese domestic vs. international hotels: Perceptions of operators as well as domestic and foreign guests”, China Tourist Hotel Association and Horwath Asia Pacific (2006-2014)

I concetti sopra descritti mostrano quindi che, se da una parte le grandi aziende alberghiere si sviluppano e crescono grazie al loro potere, dall'altra molti alberghi indipendenti si trovano costretti a chiudere o a unirsi ad esse per sfruttare il sempre più forte potere di mercato di una catena alberghiera⁷². È importante, però, sottolineare che i vantaggi di una catena non implicano necessariamente una migliore performance rispetto a un hotel indipendente, anzi l'hotel autonomo molto spesso si differenzia per certi suoi aspetti riconosciuti in maniera molto positiva dal cliente, come si vedrà meglio nel Capitolo 3. Sicuramente quei vantaggi garantiscono alla struttura un'alta percentuale di capacità gestionale e buona reputazione. Vedremo che la maggior parte delle volte, il limite di un hotel indipendente sta nell'impossibilità di ricoprire i costi fissi per riuscire a offrire un certo servizio e magari differenziarsi dai grandi gruppi; tutto ricade su esso stesso autonomo.

Secondo la ricerca di Dundjerovic (2000), un modo per gli hotel indipendenti per competere con queste catene è aggregarsi in consorzi.⁷³ Prendendo in considerazione il Codice civile,

⁷² Cathy H.C. HSU, *Brand performance of Chinese domestic vs. international hotels: Perceptions of operators as well as domestic and foreign guests*, op. cit., pp.123-133,

⁷³ DUNDJEROVIC, *How far can they go towards helping independent hotels compete with chains?* op. cit., pp. 370-374

secondo l'articolo 2602: “Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese [...]”.⁷⁴ Con consorzio si intende quindi un'aggregazione di imprese, ed è oggi fondamentale nell'ambito del turismo. Un esempio di consorzio è Best Western, che conta circa 228 membri ed è il secondo più grande gruppo alberghiero nel Regno Unito. Il primo consorzio di questo paese è “Prestige Hotels” e viene fondato nel 1966. Si considerano normalmente cinque tipologie di consorzio:

- “Marketing Consortium”: si occupa essenzialmente delle responsabilità di marketing fra i membri, fornendo servizi come un sistema di prenotazione centralizzato, la progettazione e distribuzione di brochure, le tecniche pubblicitarie e un team di vendita. Due esempi di questo consorzio sono SRS-Worldhotels e Small Luxury Hotels of the World.
- “Marketing and purchasing Consortium”: come anticipato dal nome, presenta servizi sia di marketing che di acquisto che permettono ai membri di comprare beni a prezzi scontati come acquisti alimentari e bevande. Rappresentativi di questa tipologia di consorzio sono Consortium Hotels e Best Western.
- “Reservation system”: questo consorzio fornisce pochi servizi ai clienti, se non un sistema di prenotazione centralizzato (Centralised Reservation System-CRS). Il più grande di questi consorzi è Rezolutions con 25.000 hotel, 80 marchi e tre milioni di stanze nel sistema. Rezolutions è nato dalla fusione di Utell e Anasazi.⁷⁵
- “Referral Consortium”: si riferisce a hotel affiliati a delle compagnie aeree, come Nikko Hotels. Quest'ultimo riceve le prenotazioni delle stanze tramite il sistema di prenotazione della compagnia aerea.
- “Personnel and training Consortium”: normalmente è costituito da un gruppo di hotel indipendenti collocati nella stessa zona che collabora sulla selezione, educazione e sviluppo del personale. A differenza delle altre tipologie di consorzio, quest'ultimo

⁷⁴Art. 2602 c.c., 22 giugno 1976, “Nozione e norme applicabili”, <<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1942-03-16;262>> [accessed 18 November 2022]

⁷⁵ DUNDJEROVIC, *How far can they go towards helping independent hotels compete with chains?* op. cit., pp. 370-374

tende ad essere più piccolo e focalizzarsi sul risparmio dei costi piuttosto che sul fatturato.

Questo elenco dimostra come i consorzi siano stati creati per permettere agli hotel indipendenti di “essere grandi” e di godere di certi benefici delle catene alberghiere, in modo da sfruttare le economie di scala, dove l’aumento della produzione determina la diminuzione del costo unitario medio. Queste economie di scala possono risultare da diversi fattori, come dai costi indipendenti, dalla produzione dell’impresa o dalla dimensione più o meno grande di un’organizzazione, dove appunto il costo di investimento per unità di produzione diminuisce con l’aumentare della capacità.⁷⁶ Una maggiore dimensione implica anche un maggior numero di dipendenti e quindi la probabilità di una più ampia gamma di competenze e conoscenze specialistiche, a cui segue un miglior accesso alle risorse e alla conoscenza. Generalmente gli acquirenti su larga scala possono ricevere condizioni di credito più favorevoli e periodi di pagamento più lunghi. Un altro vantaggio inerente alla dimensione dell’azienda deriva dal fatto che normalmente quelle più grandi sono viste dagli investitori e banche come a basso rischio, cosicché il prestito di capitale può avvenire a tassi più bassi rispetto a quello per le piccole imprese. Inoltre, per quanto riguarda gli effetti della promozione, questi sono più diffusi quando la produzione è maggiore. Un ultimo fattore generato dalla grandezza dell’azienda riguarda i salari, dove le grandi imprese possono essere in grado di pagare salari inferiori alla media in quanto i lavoratori potrebbero essere attratti a lavorare per vantaggi inerenti allo status, opportunità di formazione e crescita. Tuttavia, mentre le catene alberghiere possono trarre vantaggi dalla maggior parte delle economie di scala, i consorzi beneficiano di queste solo in parte (figura 3).⁷⁷

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ Ibidem

Confronto delle economie di scala ottenibili dalle catene e dai diversi consorzi

<i>Types of economy of scale</i>	<i>Hotel chains</i>	<i>Full consortia</i>	<i>Marketing consortia</i>	<i>Other types of consortia</i>
<i>Real EOS</i>				
Indivisibilities	No	No	No	No
Increased dimensions	Yes	Partial	Partial	Partial
Specialisation	Yes	Partial	Partial	Partial
Massed resources	No	No	No	No
<i>Pecuniary EOS</i>				
Supplier discounts (consumables)	Yes	Yes	No	Maybe
Supplier discounts (advertising)	Yes	Yes	Yes	No
External finance	Yes	Partial	No	No
Advertising	Yes	Yes	Yes	No
Lower wage levels	Yes	Not known	No	No

78

Figura 3: “How far can they go towards helping independent hotels compete with chains?”, Tourism and Hospitality Research

In genere, però, il persistente successo dei consorzi nell'affiliazione alle catene mostra come gli albergatori continuano a percepire valore per la loro impresa sia a livello locale che internazionale. La Best Western è infatti tuttora una delle più grandi catene, comprendente circa 4.200 hotel indipendenti. I consorzi, quindi, possono servire da “tamponi” che proteggono alcuni hotel indipendenti dall'incertezza ambientale e dal rischio di sopravvivenza a causa dei concorrenti.⁷⁹ Un altro modo per competere con il potere delle catene alberghiere viene esaminato in seguito, nel paragrafo 3 dedicato alla Spagna, dove molti hotel indipendenti spagnoli hanno sfruttato il fenomeno dell'industrializzazione per espandersi oltre i confini nazionali e crescere, diventando grandi gruppi alberghieri.

2.2.2 Svantaggi legati all'affiliazione a una catena: caso Manhattan

Talvolta, unirsi a una catena alberghiera può anche implicare una fonte di vincolo strategico e fallimento organizzativo. Il mercato alberghiero di Manhattan ha delle caratteristiche che lo rendono adatto a descrivere questo aspetto, poiché il mercato risulta non essere ideale per

⁷⁸ Economia di scala reale: la riduzione dei costi deriva dalla maggiore divisione del lavoro e specializzazione dei compiti. Economia di scala pecuniaria: la maggiore dimensione della catena o consorzio permette di influenzare le negoziazioni che riguardano le condizioni di prezzo, credito e pagamento

⁷⁹ DUNDJEROVIC, *How far can they go towards helping independent hotels compete with chains?* op. cit., pp. 370-374

le catene. È stato condotto uno studio riguardo all'affiliazione a catene da parte di alberghi di Manhattan e il loro conseguente fallimento fra il 1898 e il 1980, anni in cui, specialmente nel Nord America, i collegamenti inter-organizzativi vengono spesso considerati illegittimi perché limitano la concorrenza. Nonostante gli effetti negativi, il caso Manhattan e la forte presenza di grandi gruppi alberghieri anticipano come le catene finiranno probabilmente per occupare ogni settore dei servizi caratterizzato dalla relazione fra cliente e organizzazione. È interessante, infatti, vedere come anche le professioni (medici, contabili, avvocati) non siano immuni alla crescente probabilità di entrare a fare parte di una catena.⁸⁰

Per esaminare il tasso di fallimento in seguito all'affiliazione a una catena a Manhattan sono state condotte diverse ipotesi.

Secondo la prima ipotesi, entrando a far parte di una catena, il tasso di fallimento di un hotel si abbassa in maniera proporzionale all'esperienza locale della catena, in relazione al trasferimento di conoscenze iniziali che la catena fornisce. Il tasso si abbassa ulteriormente con l'esperienza locale della catena durante la vita dell'affiliazione. Più precisamente, il valore dell'esperienza di una catena dipende dalla somiglianza tra l'ambiente dell'hotel affiliato e gli ambienti in cui la catena ha accumulato l'esperienza. Il trasferimento di conoscenze attraverso l'affiliazione è importante per gli alberghi, poiché gli errori che nascono all'interno di una struttura, possono essere evitati nelle altre; così come il successo ottenuto da una può essere trasmesso alle altre. Un esempio della conoscenza da tramandare sono le pratiche contabili. La contabilità è complicata negli hotel e le catene sono state le prime organizzazioni nel settore a sviluppare sistemi innovativi di contabilità e controllo. Ci deve essere una relazione dinamica tra periodo di affiliazione alla catena e apprendimento.

La seconda ipotesi, invece, sostiene che il tasso di fallimento aumenta proporzionalmente all'esperienza non locale della catena a cui l'hotel si unisce.⁸¹ La standardizzazione degli alberghi indipendenti uniti a una catena fa perdere la libertà di scelta connessa all'ambiente locale dell'hotel affiliato. Questo porta alcuni componenti della catena a prendere delle decisioni che non prenderebbero se fossero ancora hotel indipendenti, decisioni che risultano essere deleterie a causa dei cambiamenti attuati dall'hotel per adattarsi alla strategia della

⁸⁰ IGRAM and BAUM, *Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980*, op. cit., pp. 68-102

⁸¹ *Ibidem*

catena. Questo significa che l'ambiente e il mercato del componente sono diversi da quelli in cui è vissuto il gruppo alberghiero. Nel caso di Manhattan, il mercato alberghiero è adatto per gli hotel indipendenti gestiti professionalmente, non attraverso servizi standard. Inoltre, Manhattan è una destinazione di viaggio abbastanza centrale per consentire ai viaggiatori di instaurare relazioni durature con gli hotel indipendenti.

In linea generale valgono comunque le regole della terza e sesta ipotesi, ovvero i tassi di fallimento degli hotel affiliati a una catena sono più bassi rispetto a quelli degli hotel indipendenti; questo grazie ai vantaggi che derivano dall'affiliazione descritti precedentemente (economie di scala, distribuzione delle risorse, reputazione e altri). La quarta e quinta ipotesi sostengono, l'una che il tasso di fallimento diminuisce con l'aumento del numero di camere controllate dalla catena a Manhattan, l'altra che il tasso di fallimento aumenta con l'incremento del numero di hotel controllati dalla catena a Manhattan. Questo succede ad esempio perché, dal momento in cui gli hotel componenti hanno ognuno il proprio manager, l'azione collettiva è più costosa quando più attori devono essere coordinati.⁸²

La settima e ultima ipotesi dimostra come, se prevalgono gli effetti di vincolo strategico e il potere delle catene è sparso in più hotel, allora le capacità concorrenziali dei componenti dovrebbero essere compromesse rispetto agli alberghi indipendenti nel mercato di Manhattan. Se, invece, predominano i vantaggi sopra descritti, come il trasferimento di conoscenza, l'accesso alle risorse, la reputazione e molti altri, allora gli hotel affiliati a una catena dovrebbero essere concorrenti più forti rispetto alle organizzazioni indipendenti.

Nonostante tutto, il mercato di Manhattan sembra sin da sempre far prevalere il potere e l'impatto competitivo degli hotel indipendenti, come dimostra la tabella riportata in seguito (figura 4):

⁸² Ibidem

Manhattan hotel rooms

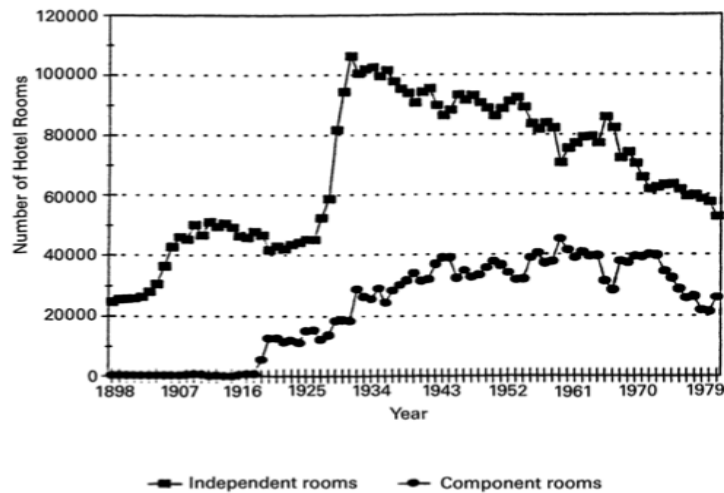


Figura 4: “Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980”, *Administrative Science Quarterly*

Tra il 1898 e il 1980 l'industria alberghiera di Manhattan si è trasformata gradualmente da essere dominata da imprenditori di hotel indipendenti a hotel gestiti professionalmente. Dopo un periodo di lenta crescita tra la fine e l'inizio del XIX secolo, il mercato dell'ospitalità di Manhattan cresce rapidamente con la sua espansione durante gli anni Venti, raggiungendo il suo massimo nel 1931. È, infine, necessario considerare che l'isola di Manhattan viene dimostrata essere un caso particolare, dove le sue caratteristiche implicano una presenza minore delle catene alberghiere, sebbene sia comunque evidente il loro intervento.⁸³

La tesi si soffermerà sul capitolo successivo su un altro caso, quello di Jesolo nella costa Adriatica dell'Italia, che evidenzia la scarsa presenza di grandi gruppi alberghieri a causa delle peculiarità che hanno finora caratterizzato il territorio. Ecco che il concetto potrebbe valere anche per Manhattan e altre zone turistiche “particolari”. Questo non implica, però, che le catene alberghiere non giocheranno mai un ruolo importante su queste aree, anzi i vantaggi di cui dispongono le catene, le statistiche di Horwath HTL (2.4.2) e la situazione economica e politica odierna, suggeriscono il contrario. Tuttavia, se da un lato alcuni hotel indipendenti non riescono a reggere i costi che devono affrontare, dall'altro anche i grandi marchi probabilmente non vorranno entrare o stare in paesi come l'Italia a causa della tassazione.

⁸³ Ibidem

2.3 Focus sulla situazione in Spagna e caso NH Hoteles

Dopo aver analizzato alcuni aspetti delle catene e la loro influenza a livello internazionale, viene presa in considerazione la situazione della Spagna, attraverso la dimostrazione di come possono sopravvivere la maggior parte degli hotel del paese che sono indipendenti a conduzione familiare, e attraverso la presentazione della catena spagnola NH Hoteles. La Spagna, insieme all'Italia, è fondamentale per la ricerca, dal momento che nel capitolo successivo viene presentato un confronto concreto fra un hotel affiliato alla catena NH e un hotel indipendente italiano.

2.3.1 Accenno storico

Il settore turistico costituisce oggi uno dei pilastri dell'economia spagnola. Secondo le classifiche della UNWTO (World Tourism Organization/Organizzazione mondiale del turismo), la Spagna risulta essere uno dei paesi che confermano il primato per numero di ingressi.⁸⁴ Nel 2015, più di 68,1 milioni di turisti hanno visitato il paese; questo rappresenta un aumento del 4,9% rispetto all'anno precedente (Frontur, 2016). Il turismo è cresciuto al di sopra del resto dell'economia negli anni '80-'90 (Exceltur, 2010)⁸⁵. Un calo, invece, si è visto solo in seguito alla crisi economica e finanziaria iniziata nel 2007. A causa del calo della domanda, tra il 2007 e il 2009 sia i prezzi che l'occupazione sono diminuiti con impatti negativi sui ricavi alberghieri. Il settore ha iniziato a riprendersi a partire dal 2010 e nel 2014 è tornato ai livelli competitivi, quando il settore ha raggiunto il 12% del PIL totale spagnolo. I fattori che hanno inciso sono stati l'instabilità politica e sociale di alcune destinazioni, come

⁸⁴ Federturismo.it, "Report: I numeri del turismo internazionale" <<https://www.federturismo.it/it-servizi/osservatorio-turismo/report/507-osservatorio-turismo/report-osservatorio/9487-report-i-numeri-del-turismo-internazionale-speciale-unwto.html>> [accessed 30 Novembre 2022]

⁸⁵ Exceltur (2015), "Perspectivas turísticas: Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015", cited in Laura SANTAOLALLA LORENZO, *NH Hotel Group and the challenges of the hotel sector in Spain* in: 'Degree in Business Management (Bilingual)', University of A Coruna, 2016, <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/18115/SantaolallaLorenzo_Laura_TFG_%202016%20.pdf?sequence=2> [accessed 30 November 2022]

l'Egitto, lo sviluppo del mercato russo e il maggior reddito disponibile nelle famiglie di paesi come Regno Unito, Germania e Francia. Negli ultimi anni, la Spagna ha attraversato un processo di adeguamento in termini di strutture alberghiere. Mentre gli hotel a 1 stella sono stati ridotti al 15%, gli hotel a 4 e 5 stelle sono aumentati rispettivamente del 27,6% e del 20,8%. Essendosi evoluto anche il segmento del lusso, vuol dire che la qualità del turismo continua a crescere. Tuttavia, la nascita di nuove strutture ricettive, anche non regolamentate, ha causato un calo tra lo 0 e il 5% fra il 60,8% degli hotel.⁸⁶ Secondo uno studio il mercato alberghiero spagnolo raggiungerà 18,07 miliardi di dollari entro la fine del 2027 in confronto ai 2,56 miliardi del 2021⁸⁷. Negli ultimi anni si vede la crescita delle catene alberghiere nel settore, causata dal fenomeno dell'internazionalizzazione. Gli hotel si distinguono per essere parte di uno dei settori con una forte vocazione internazionale (Martorell, Mulet e Diez, 2016).⁸⁸

⁸⁶ Laura SANTAOLALLA LORENZO, *NH Hotel Group and the challenges of the hotel sector in Spain*, op. cit.

⁸⁷ Globenewswire.com, *Spain Hotel Markets Report, 2021-2022 & 2027: A Highly Fragmented Market with Players Like Melia Hotels, Barcelo Hotel Group, NH Hotel Group, TUI Hotels & Resorts, and Marriott*, in: 'Research and Markets', 30 Marzo 2022, <<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/03/30/2412683/28124/en/Spain-Hotel-Markets-Report-2021-2022-2027-A-Highly-Fragmented-Market-with-Players-Like-Melia-Hotels-Barcelo-Hotel-Group-NH-Hotel-Group-TUI-Hotels-Resorts-and-Marriott.html>> [accessed 30 November 2022]

⁸⁸ MARTORELL, O., MULET, C., DIEZ, D. (2016), "Las empresas hoteleras y los apartamentos turísticos", cited in Rosario ANDREU et al., *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, in: 'Business and Society Review', 19 July 2018, pp. 40-75 <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/80888/1/2018_Andreu_etal_UCJCBusinessSocRev.pdf> [accessed 30 November 2022]

2.3.2 Sopravvivenza di un hotel indipendente

Oltre il 60% delle catene alberghiere spagnole elencate nella classifica delle 300 catene più importanti al mondo sono a conduzione familiare (Hotels, 2017)⁸⁹ e l'80% delle aziende a conduzione familiare appartenenti al settore dell'ospitalità sviluppa attività all'estero (IEF, 2015).⁹⁰

Questo studio dimostra che, sebbene la maggior parte delle volte gli hotel indipendenti a conduzione familiare non riescono a competere con le catene per i motivi sopra descritti, c'è la possibilità per loro di sopravvivere e addirittura espandersi nel proprio paese e all'estero sottoforma di catena. La tendenza delle aziende ad operare oltre i confini nazionali è definita internazionalizzazione. La crescita delle imprese familiari può rivelarsi fondamentale per garantire la sopravvivenza e continuità dell'azienda per le generazioni future. Oltre alla continuità aziendale, le motivazioni per crescere possono includere anche la possibilità di ottenere maggior prestigio e fedeltà, diventare leader nel settore e proiettare i propri valori. Per raggiungere tale obiettivo, l'internazionalizzazione può essere una strategia a lungo termine, poiché consente all'impresa appunto di ottenere vantaggi competitivi. Come descritto all'inizio di questo Capitolo, i vantaggi stanno ad esempio nell'acquisizione di una maggiore conoscenza e nel desiderio di diversificare i rischi.⁹¹ Considerando la realtà più piccola della conduzione familiare, talvolta, questa offre una maggiore cura nella comunicazione e nel rapporto fra i collaboratori, caratterizzato da relazioni durature. Ecco che, questo può rappresentare un punto di forza per queste imprese che hanno un forte grado di impegno e mostrano livelli più alti di lealtà, coinvolgimento e identità. La loro identità e differenziazione, presente sin dalla fondazione della proprietà, è un'altra caratteristica che può portarli al successo internazionale. Tutti questi aspetti diventano fonte di vantaggio competitivo, sempre se le debolezze inerenti agli hotel indipendenti (descritte sopra) vengono superate. Fra i limiti intrinseci spiccano soprattutto la mancanza di capitale e risorse,

⁸⁹ Hotelmag.com, "Hotels 325. Luglio-agosto 2017", cited in ANDREU et al., *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, op. cit. pp. 40-75

⁹⁰ IEF (2015), "La empresa familiar en España", cited in ANDREU et al., *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, op. cit. pp. 40-75

⁹¹ ANDREU et al., *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, op. cit. pp. 40-75

l'assenza di una gestione professionale, la resistenza al cambiamento per paura di perdere il controllo, l'avversione al rischio e la volontà di preservare la ricchezza della famiglia.⁹² Alcuni studi suggeriscono che, per paura le imprese familiari preferiscono dirigersi verso destinazioni geograficamente poco distanti (Harris, Martinez e Ward, 1994)⁹³ o più vicine a livello culturale (Gómez-Mejía, Makri e Larraza-Kintana, 2010)⁹⁴.

Inoltre, nell'internazionalizzazione è necessario che gli interessi dei manager siano allineati con quelli dei proprietari nella gestione. Molto spesso, le imprese familiari scelgono il contratto di proprietà per gestire hotel all'estero, probabilmente per mantenere il controllo sulle operazioni internazionali. Viceversa, le catene non familiari tendono ad accordarsi con contratti di affitto che implicano minori investimenti e rischi (figura 5).

Rapporto tra la categoria dell'hotel all'estero e lo status della catena come organizzazione familiare o non familiare

FAMILY-RELATED STATUS	ENTRY MODE				
	FRANCHISE	MANAGEMENT CONTRACT	RENTAL CONTRACT	OWNERSHIP	TOTAL
Family	50	176	82	288	596 (60.8%)
Non-family	1	80	184	120	385 (39.2%)
Total	51 (5.2%)	256 (26.1%)	266 (27.1%)	408 (41.6%)	981 (100%)

Figura 5: "Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization", Business and Society Review

Come gli hotel indipendenti devono pensare globalmente per essere competitivi con le catene alberghiere, anche queste ultime lo devono essere per competere fra loro. Un fenomeno sempre più presente è, infatti, anche l'internazionalizzazione delle catene alberghiere. Catene come, Marriott International, Accor, Hilton Worldwide, Starwood Hotels and Resorts

⁹² Ibidem

⁹³ HARRIS, D. et al. "Is strategy different for the family-owned business?", cited in ANDREU et al., *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, op. cit. pp. 40-75

⁹⁴ GÓMEZ-MEJÍA, L.R., et al., "Diversification decisions in family-controlled firms", cited in ANDREU et al., *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, op. cit. pp. 40-75

Worldwide e NH Hotels si trovano in più paesi in tutto il mondo.⁹⁵ La storia di quest'ultima catena, è una storia di crescita in termini di numero di alberghi e qualità nel corso dei suoi 40 anni di esperienza. A partire dalla fondazione di un hotel indipendente da parte di una famiglia spagnola, oggi NH Hotel Group gestisce circa 400 alberghi con più di 58 000 stanze in 27 mercati d'Europa, America e Africa con un personale di circa 22 000 unità.⁹⁶

Per meglio comprendere quanto appena detto riguardo alla volontà di internazionalizzazione e i vincoli di un hotel più piccolo, nel Capitolo 3 viene preso in considerazione il caso studio dell'Hotel Bristol confrontato con l'hotel di catena NH City Centre Amsterdam (NHCC). Ora segue la storia della multinazionale NH, che da un hotel singolo diventa un gruppo di grandezza mondiale.

2.3.3 Storia NH Hotels

La storia di NH Hotels risale al 1978, quando Antonio Catalán fonda il suo primo hotel indipendente a Pamplona (regione Navarra), l'hotel Ciudad de Pamplona. Da qui deriva la sigla NH, ovvero "Navarra Hoteles". Già quattro anni dopo, la futura catena si sposta oltre la regione della Navarra, facendo i primi passi verso la crescita nazionale e aggiungendo al portafoglio il Calderón de Barcelona. La società inizia la sua espansione a partire dagli anni '80 e a soli dieci anni dalla sua costituzione, il gruppo diventa una delle catene leader in Spagna, gestendo alberghi a Barcellona, Madrid e Saragozza.⁹⁷ Nel 1988, la Corporacion Financiera Reunida, S.A (COFIR) diviene la principale azionista della società. Nel 1995 NH si afferma come una delle principali catene spagnole con le sue 54 strutture nel paese. Anno in cui NH inizia l'operazione strategica per la cultura con l'inizio degli oggi conosciuti premi Mario Vargas Llosa NH Short Story, con lo scopo di incoraggiare gli scrittori con poca esperienza, la lettura e il processo di creazione letteraria. Il 1996 e il 1997 sono stati anni

⁹⁵ Margaux De Stepkowski Mateu, *International growth of hotel chains, Majorcan Hotel Chains*, op. cit.

⁹⁶ Nh-hoteles.com, *History*, in: 'About NH Hotel Group' <<https://www.nh-hotels.com/corporate/about-nh/history>> [accessed 7 December 2022]

⁹⁷ Ibidem

molto rilevanti per il futuro dell'azienda.⁹⁸ Questi hanno visto l'uscita del Gruppo De Benedetti dagli azionisti e un cambiamento strategico da parte di COFIR che ha acquisito il 100% del capitale di NH, sfociando nella fusione fra gli ex COFIR e NH Hotels. La nuova società col nome "NH Hoteles" viene quotata in borsa. In quegli anni il gruppo ha promosso l'iniziativa che ancora oggi esiste: l'università aziendale, che serve per dare una formazione completa e costante a tutta la forza lavoro, con l'obiettivo di migliorare la qualità generale (servizi e dipendenti). Nel 1998 la catena sviluppa già un canale di vendita diretto tramite il sito web ufficiale (www.nh-hoteles.com). Il '98 è l'anno in cui, sempre in termini di cultura, il Gruppo ha lanciato NH Stock Art, che prevede dei tour nelle vicinanze degli alberghi per cercare di sostenere il lavoro di artisti emergenti. La fine del secolo segna una delle tappe fondamentali per la catena, ovvero l'inizio dell'espansione internazionale.⁹⁹ È un periodo in cui la catena comincia a entrare in America Latina e in altri paesi d'Europa. Nel '99 acquisisce una partecipazione in Jolly Hotels (19,1%) e forma un'alleanza strategica in MERCOSUR per investire in America Latina tramite la creazione del fondo Equity International Properties. A questo punto il Gruppo occupa una forte posizione nel mercato, dal momento in cui gestisce 88 alberghi e fa il debutto nell'indice azionario della Spagna, l'IBEX 35. Inoltre, acquisisce il 91,5% di Sotogrande, società dedicata allo sviluppo di residenze progettate per la vita familiare. Gli anni '90 vedono quindi il consolidamento del modello NH.

Nel 2000 la società fa un'operazione che fa raddoppiare le sue dimensioni, acquisendo la catena alberghiera olandese Krasnapolsky; NH arriva a contare 168 hotel e 7.300 dipendenti in 15 paesi. Questa azione rende la società la terza catena alberghiera in Europa. Ancora oggi la catena è la protagonista nella maggior parte delle principali destinazioni come Amsterdam, Barcellona, Berlino, Düsseldorf, Francoforte, Monaco, Londra, Milano, Roma, Madrid, Vienna e molte altre. Altre 14 strutture si sono aggiunte nel 2001 in seguito all'acquisizione della catena alberghiera messicana Chartwell. Vista la continua crescita, il Gruppo ha deciso di operare sotto un marchio unico e combinare i nove uffici di vendita situati nel mondo.¹⁰⁰

⁹⁸ Ibidem

⁹⁹ Ibidem

¹⁰⁰ Ibidem

La strategia di crescita internazionale guidata da M&A gli ha permesso di acquisire la catena tedesca Astron Hotels nel 2002 e di conseguenza il portafoglio è cresciuto di 46 hotel in Germania, 6 in Austria e uno in Svizzera. Negli anni successivi (2004 e 2005) la catena arriva a 240 hotel in 18 paesi in Europa, America Latina e Africa; entra in Italia, Romania, Gran Bretagna (Londra) e Francia (Lione). NH diventa leader in Italia nel 2006 con 14.000 dipendenti e l'acquisizione delle catene locali Framon e Jolly. Proprio nel 2006 la società apre il suo primo Nhow, una nuova classe alberghiera rivolta ad una clientela contemporanea. In quel periodo riceve il Premio Principe Felice per l'Eccellenza nel Turismo ed è stato nominato il miglior luogo di lavoro in Spagna, Olanda e Germania. Nel 2007 conta ormai 341 hotel in 21 paesi.¹⁰¹ Due anni dopo Hesperia (catena spagnola) e NH Hotels si sono uniti, dove quest'ultimo ha assunto la gestione di 51 proprietà precedentemente gestite da Hesperia. Nel 2009 NH ha istituito una piattaforma di cooperazione di acquisto, Cooperama, per servire altre catene e migliorare la competitività del settore. L'anno successivo la catena ha lanciato uno dei capisaldi di tutte le iniziative aziendali, l'Ecomeeting, il quale rappresenta un concetto di sostenibilità per l'organizzazione di eventi che prevede un utilizzo rispettoso dell'ambiente. Lo stesso anno si inizia a parlare di NH Sustainability Club. Nel 2010 il Gruppo ha cominciato a gestire le prenotazioni della clientela in un ufficio centralizzato per i principali mercati operativi e ha anche ricevuto dei premi legati alla responsabilità aziendale (motivazione dei dipendenti, sforzi per coinvolgere i fornitori nei progetti). Entro il 2011 il Gruppo si posiziona tra le catene alberghiere più importanti con circa 400 strutture e 60.000 camere. Nel 2013 ha iniziato a concretizzarsi il nuovo modello di corporate governance, nominando un nuovo non esecutivo che presiede il più alto organo di governo e un nuovo CEO, dividendo i due ruoli. Inoltre, entra nella società un nuovo azionista principale, HNA.¹⁰² In quell'anno è stata articolata una nuova struttura del debito in linea con i piani aziendali. Il 2013 è stato un anno importante per la trasformazione aziendale, dal momento in cui anche il Consiglio di Amministrazione ha approvato un piano quinquennale per il business di NH Hotels, che prevede una migliore esperienza per gli ospiti, delle migliori strategie di vendita e comunicazione e un portafoglio di alberghi di qualità che possano offrire agli ospiti quanto cercano. Il 2014 è segnato dall'implementazione di un modello che

¹⁰¹ Ibidem

¹⁰² Ibidem

garantisca un futuro sostenibile e redditizio per NH, basato sull'aumento dei ricavi, sul miglioramento dei margini, sulla crescita e sull'ottimizzazione delle capacità gestionali e organizzative. Dopo poco il piano di trasformazione ha avuto effettivamente un impatto positivo sui risultati di NH e un livello di fiducia per gli investitori.¹⁰³ Durante questo periodo, NH lancia una proposta di valore concretizzata sulla nuova architettura del marchio sotto l'ombrello NH Hotel Group che comprende NH Collection, NH Hotels, Nhow e Hesperia Resorts. A seguire, importanti sono state le ristrutturazioni e l'incorporazione di nuovi elementi che migliorano l'esperienza in NH come materassi esclusivi, asciugacapelli professionali, docce di alta qualità e altri servizi. Nel segmento di meeting ed eventi, occupa una posizione importante "High Tech Made Easy" che include una forte connessione Wi-Fi, delle sale riunioni rinnovate, una tecnologia 3-D e altri servizi. Tutte queste operazioni hanno messo NH Hotel Group in una posizione di vantaggio competitivo e all'avanguardia nell'innovazione nel settore alberghiero. Per quanto riguarda l'Asset Management, il Gruppo ha individuato le strutture dove NH non riesce a soddisfare le aspettative. Nel 2015, il Piano di Espansione ha completato l'acquisizione della catena latino-americana Hoteles Royal, che ha permesso al Gruppo di lanciare il marchio in Colombia, diventare leader a Bogotá e aumentare le strutture in Cile ed Ecuador. Contemporaneamente è previsto un portafoglio di alberghi in Cina. Oggi l'ombrello NH Hotel Group comprende anche Tivoli Hotels & Resorts, Anantara Hotels Resorts Spas, Avani Hotels & Resorts, Eelewana Collection, Oaks Hotels & Resorts.¹⁰⁴ Questo è il risultato dell'integrazione tra Minor Hotels e NH Hotel Group. Entrambi i gruppi condividono la loro base di conoscenze ed esperienze nel settore e sfruttano la natura complementare dei loro portafogli, definendo una strategia commerciale globale e implementando economie di scala con una base di clienti più ampia. Con l'ingresso di Minor come azionista a fine 2018 è stata aperta quindi una nuova fase di opportunità strategiche.¹⁰⁵ La strategia verrà discussa in seguito sulla categoria "Business model" nel Capitolo 3. La storia della catena alberghiera suggerisce che questa continuerà a crescere a livello mondiale.

¹⁰³ Ibidem

¹⁰⁴ Ibidem

¹⁰⁵ Memorianh.com, *NH Hotel Group Business Model*, in: 'Annual report 2021' (24 February 2022), <https://memorianh.com/2021/CONSOLIDATED_STATEMENT_NON-FINANCIAL_INFORMATION_2021.pdf> [accessed 8 December 2022]

2.4 Focus sulla situazione in Italia

Il grande gruppo spagnolo appena descritto vanta oggi un portafoglio di quasi una sessantina di alberghi in Italia, una delle principali destinazioni turistiche. Si passa ora, infatti, all'analisi storica della Penisola in termini turistici, per poi comprendere l'impatto delle catene alberghiere nel paese attraverso i report di Horwath HTL (leader mondiale nella consulenza nel settore Hotel, Tourism and Leisure) che spesso confrontano l'andamento delle catene e quello degli hotel indipendenti, anche attraverso dei grafici.

2.4.1 Accenno storico

In base all'analisi degli studi condotti da Horwath HTL, l'Italia risulta essere una delle prime cinque destinazioni al mondo per numero di domanda turistica sin da quando le statistiche ufficiali sugli arrivi turistici negli alberghi sono state registrate per la prima volta dall'Ufficio nazionale di statistica. La composizione della domanda alberghiera è cambiata a partire dalla caduta del muro di Berlino e dall'entrata in vigore del trattato di Schengen nel 1993 (The Rent Era Cycle). La domanda estera è aumentata raggiungendo il 44% nel 2002, nonostante la paura causata dall'attacco dell'11 settembre 2001. Inoltre, il turismo in Italia inizia a diventare sempre maggiore in seguito allo scopo di riempire i molti alberghi costruiti; da considerare che nel 1974 ci sono oltre 42.000 alberghi nel mercato. La domanda complessiva ha continuato a crescere fino all'impatto della crisi finanziaria del 2008.¹⁰⁶ In questo caso, un supporto è stato dato dalle compagnie low cost e dalla tecnologia che ha reso possibile una migliore visibilità del paese sul web. Tuttavia, nel lungo periodo (come evidente dal grafico qui sotto), la crisi non ha influenzato più di tanto il paese in termini di arrivi turistici. Questo è stato in parte possibile grazie al boom di alcuni mercati emergenti come Cina e Russia, e a causa delle difficoltà nelle destinazioni del Nord Africa (2011-2012) che portano a vedere le regioni meridionali d'Italia come sicure. Nel 2014 è evidente come la domanda internazionale rappresenti quasi il 49% della domanda complessiva. Considerando che il paese ha poche regioni per prevedere un aumento significativo dei flussi domestici e che ci

¹⁰⁶ Horwathhtl.it, 'Hotels & Chains in Italy 2016 - The Report' (February 2016), <<https://horwathhtl.it/pdf-library/>> [accessed 25 November 2022]

sia la probabilità che crescano dei mercati emergenti, è altamente possibile che il paese ospiti più viaggiatori internazionali che nazionali nei prossimi anni. Oltre alla domanda internazionale, anche l'aumento di forme alternative di ospitalità (Airbnb) e lo sviluppo di piattaforme online di prenotazione e marketing (Booking.com) rendono la concorrenza più difficile che nel passato. Riguardo alle nuove forme di alloggio, queste si stanno sviluppando in assenza di misure di sicurezza, e il settore alberghiero attende risposte da parte delle istituzioni per garantire trasparenza, in modo che gli alberghi possano competere con le nuove forme di ospitalità in maniera equa. Inoltre, altre due tendenze hanno caratterizzato gli ultimi 10 anni: un aumento della domanda di lusso e la riduzione del soggiorno medio. Il Global Competition Cycle vede l'ospitalità italiana facilmente accessibile e internazionale.

107

International (%) and Total (mln) hotel arrivals; Italy 1956-2014

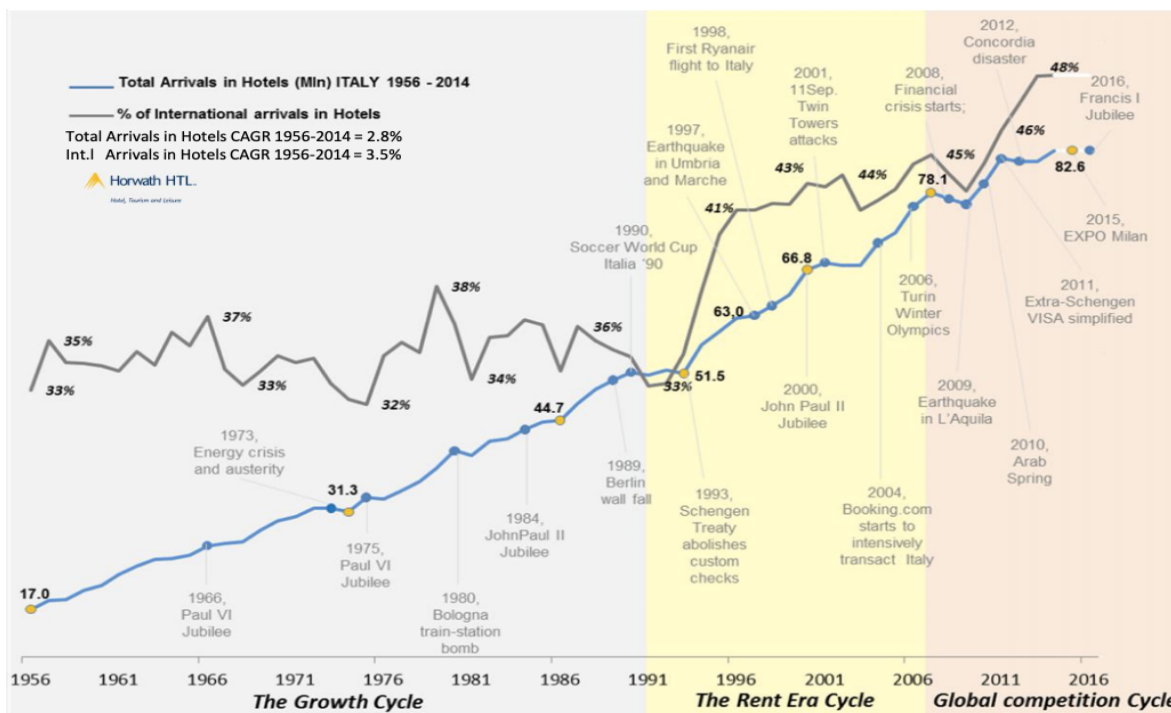


Figura 6: “Hotels & Chains in Italy 2016 - The Report”, Horwath HTL

¹⁰⁷ Ibidem

2.4.2 Impatto delle catene in Italia

Come la Spagna, anche il settore alberghiero italiano vede una forte presenza di hotel a conduzione familiare. Sebbene l'Italia abbia sempre visto una minore presenza delle catene alberghiere rispetto agli altri paesi, anche qui, i grandi gruppi stanno crescendo costantemente. Questo andamento viene dimostrato dai vari report della Horwath HTL. L'evoluzione dei gruppi alberghieri e il loro impatto sulle PMI viene analizzato in questo sottoparagrafo attraverso grafici e statistiche.

Nel 2013, l'Italia ha rappresentato 1.235 alberghi di catena con 139.517 camere, rispetto alle 35.600 del 2003. Quindi, in percentuale si parla del 3,6% delle proprietà di catene e il 12,7% in termini di camere (figura 7). Quell'anno viene visto come l'anno più difficile in seguito agli eventi del 2008 e 2011, periodo in cui la domanda turistica è cambiata strutturalmente vedendo una forte presenza della componente internazionale.¹⁰⁸

Il report di Horwath del 2014 sostiene che in Italia, nonostante l'elevata densità di offerta, la penetrazione delle catene internazionali sia sotto potenziale rispetto all'impatto che queste hanno negli Stati Uniti e in altri paesi europei, come la Spagna. Sebbene in quegli anni i grandi gruppi non abbiano ancora un forte potere, l'impronta delle catene a partire dagli anni 2000 è comunque aumentata. Queste si concentrano sulle città orientate alla cultura e al business, come Roma, Firenze, Bologna e Venezia. Best Western conta 162 hotel, seguito da NH con 50 e da UNA Hotels & Resorts, quest'ultimo è un brand nazionale (figura 9). Ecco che è già evidente come non si concentrino in località balneari come Jesolo, probabilmente a causa delle peculiarità sopra citate. Quel periodo registra un rinnovamento del portafoglio alberghiero italiano con un calo significativo degli hotel classificati 1 e 2 stelle e un aumento delle proprietà di lusso. Di conseguenza, la dimensione media delle strutture e delle camere è cambiata. Mentre gli alberghi indipendenti hanno una media di 33 camere, gli hotel delle catene sono molto più grandi con una media di 108 camere. Horwath HTL si aspetta una

¹⁰⁸ Horwathhtl.it, 'Hotels Chains in Italy 2014' (January 2014), <<https://horwathhtl.it/pdf-library/>> [accessed 25 November 2022]

crescita costante delle dimensioni medie degli alberghi e un declino degli alberghi indipendenti.¹⁰⁹

Penetrazione delle catene alberghiere – 2014

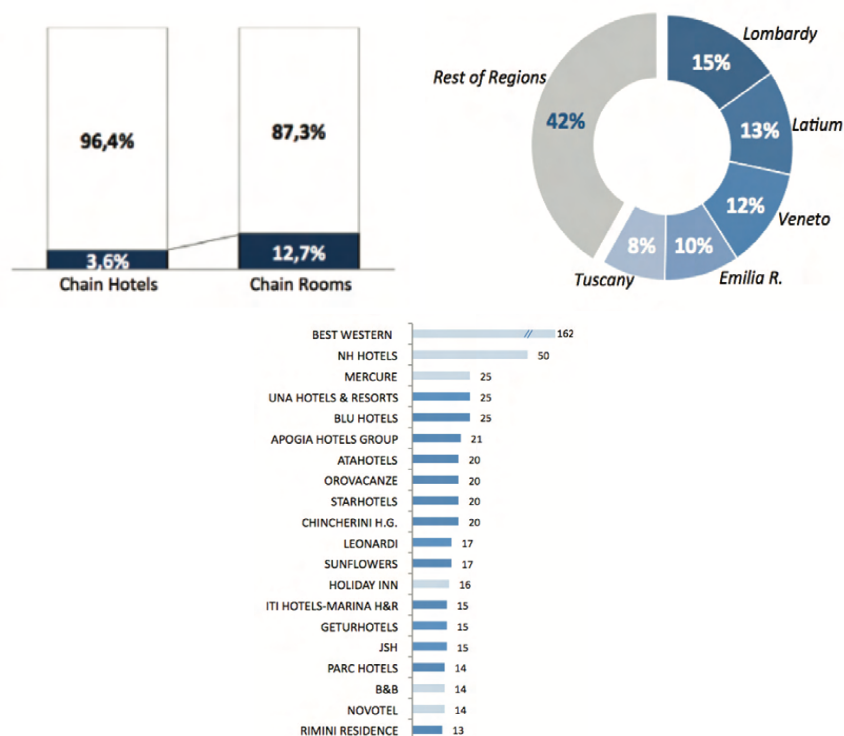


Figure 7-8-9: “Hotels Chains in Italy 2014”, Horwath HTL

Come previsto dal report del 2014, i report del 2015 (1.365 catene alberghiere in Italia) e del 2016 dimostrano un numero maggiore di catene alberghiere presenti nel territorio. Tuttavia, queste rimangono sempre meno presenti in Italia che nel resto del mondo. Fra i paesi con più alto numero di catene risultano Regno Unito, Spagna e Francia (figura 10). I motivi di una non così forte penetrazione dei grandi brand nel nostro paese sono storici, legati alla stagionalità, e alla distribuzione particolare del portafoglio alberghiero lungo la penisola e dei segmenti di domanda.¹¹⁰ Il paese si contraddistingue da Stati Uniti, Regno Unito e Francia che attirano prevalentemente viaggiatori business anziché leisure. Per quanto riguarda le destinazioni italiane nello specifico, vengono confermate le constatazioni del report del 2014: Roma, Firenze, Venezia, Bologna, insieme a Milano, Torino, Napoli, Genova, Taormina e

¹⁰⁹ Ibidem

¹¹⁰ Horwathhtl.it, ‘Hotels & Chains in Italy 2016 - The Report’ op. cit.

Rimini mostrano la concentrazione di catene. Tra le aree che hanno registrato un incremento nel numero di catene si trovano anche Forte dei Marmi, Fasano, Verona e Parma. Le statistiche, quindi, indicano che i contratti con i gruppi sono in aumento, ma molte aree sono ancora indecise a riguardo. In ogni caso, la Figura 10 e la Figura 11 evidenziano ancora la prevalenza degli hotel indipendenti (soprattutto in Italia) e il business model basato sulla proprietà descritto all’inizio del Capitolo 2 e analizzato nel Capitolo 3.¹¹¹

Penetrazione delle catene alberghiere vs. hotel indipendenti – 2015

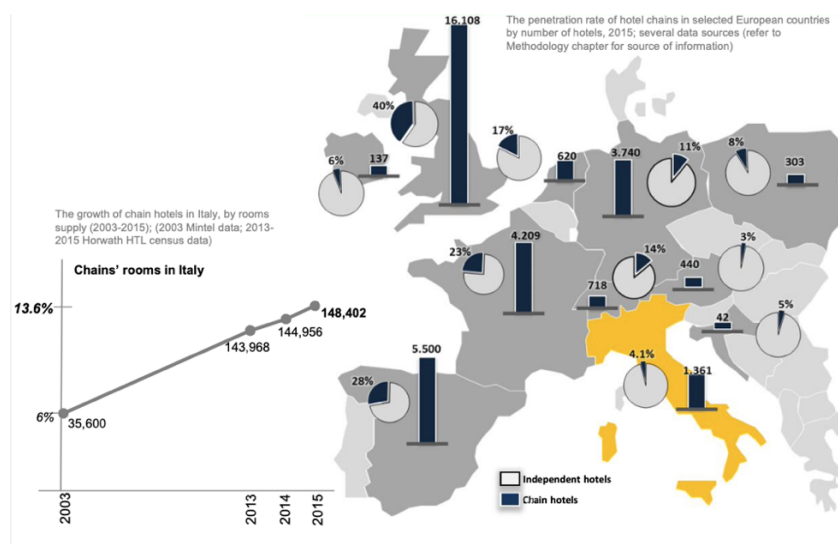


Figura 10: “Hotels & Chains in Italy 2016 - The Report”, Horwath HTL

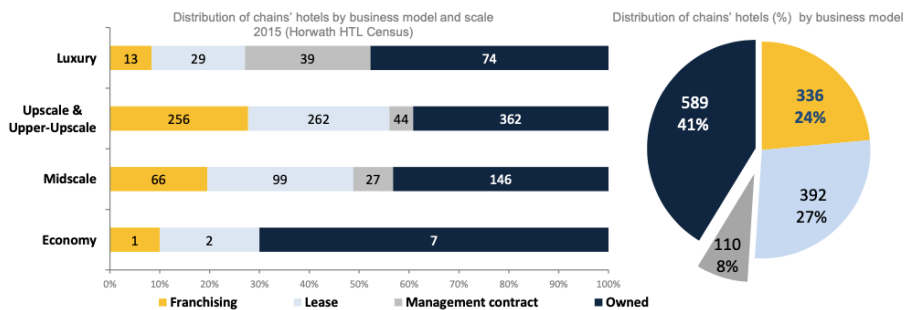


Figura 11: “Hotels & Chains in Italy 2016 - The Report”, Horwath HTL

La prevalenza degli hotel indipendenti viene risaltata anche a livello di ristorazione all’interno della struttura. Nel report del 2016 sono stati analizzati i ristoranti all’interno di

¹¹¹ Ibidem

hotel affiliati a catene, di hotel indipendenti e ristoranti senza brand, dimostrando come i viaggiatori continuino a preferire i ristoranti degli hotel indipendenti e quelli senza brand, grazie ai loro servizi legati all'accoglienza del cliente, alle tradizioni culinarie italiane e al cibo di alta qualità.

Impatto delle catene sulla ristorazione alberghiera e non – 2016

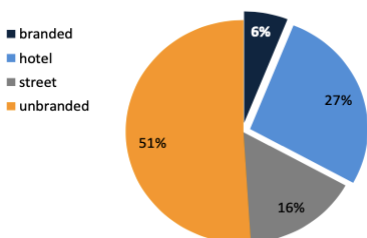


Figura 12: “Hotels & Chains in Italy 2016 - The Report”, Horwath HTL

Seguono due figure (13-14) che confrontano la situazione del 2015 della penetrazione delle catene alberghiere rapportate agli hotel indipendenti con quella del 2016 e 2017.

Penetrazione delle catene alberghiere vs. hotel indipendenti – 2016-2017

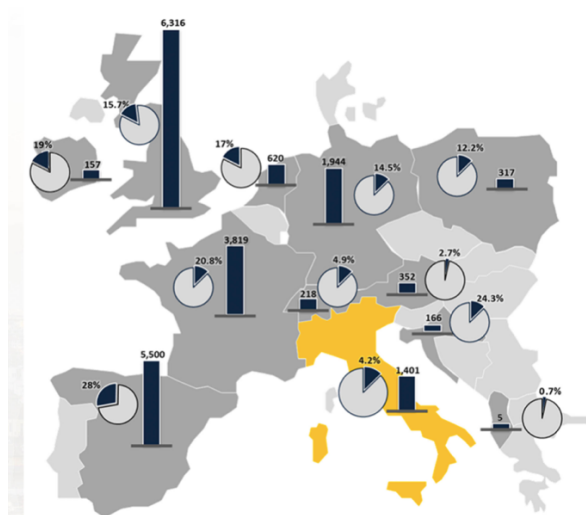


Figura 13: “Hotels & Chains in Italy 2017 The Report”, Horwath HTL¹¹²

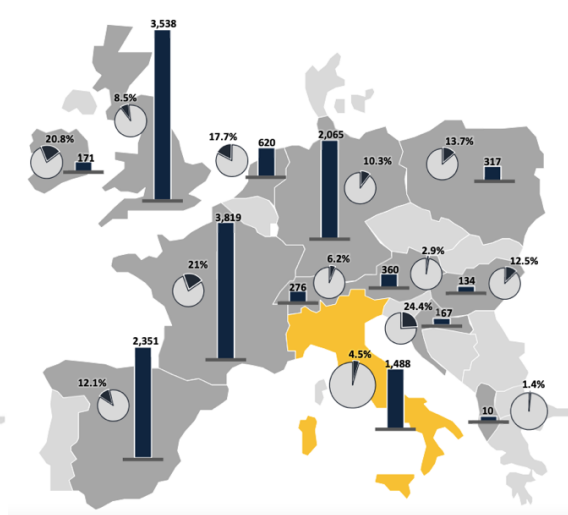


Figura 14: “Hotels & Chains in Italy 2018 The Report”, Horwath HTL¹¹³

¹¹² Horwathhtl.it, ‘Hotels & Chains in Italy 2017 - The Report’ (January 2017), <<https://horwathhtl.it/pdf-library/>> [accessed 26 November 2022]

¹¹³ Horwathhtl.it, ‘Hotels & Chains in Italy 2018 - The Report’ (January 2018), <<https://horwathhtl.it/pdf-library/>> [accessed 26 November 2022]

Focalizzandosi sull'Italia, si vede una crescita dei grandi gruppi, sebbene minima. Guardando agli anni passati, le statistiche mostrano ancora una volta come la crescita sia costante, anche se lenta. Il 2016 è stato un anno ricco nei cambiamenti nell'industria delle catene nel paese. È avvenuta, ad esempio, la fusione fra Marriott e Starwood e l'acquisizione delle proprietà Royal Demeures da parte di Starhotels. Negli anni 2017-2020 è stato previsto il consolidamento, più che la crescita, dei grandi gruppi, quindi fusioni e concentrazioni delle proprietà tra meno operatori.

L'Italia è caratterizzata maggiormente da hotel di categoria media, ma le catene si concentrano sulla categoria più alta o sul lusso, rispettivamente occupano il 31,2% e il 48,6%. Ancora una volta, la presenza delle catene è relativamente bassa in rapporto al grande mercato alberghiero del paese e in rapporto alla crescita avvenuta in altri paesi connotati da un forte turismo come Francia e Spagna. Questa distribuzione non è cambiata molto nel corso di quegli anni. Tuttavia, è da notare che il 2012 conta zero catene affiliate a hotel di fascia economica, mentre il 2016 vede la presenza di 15 di queste. Probabilmente, quindi, le catene in futuro influenzeranno in parte anche le fasce più basse.¹¹⁴

Il report del 2018 conferma ancora una volta Bologna, Genova, Napoli, Torino e in più Matera come alcune delle città dove la presenza delle catene è più forte. Lo studio si concentra sul confronto fra i gruppi alberghieri e gli alberghi indipendenti in queste città in termini di servizi offerti da entrambe le parti rappresentato nei seguenti grafici:¹¹⁵

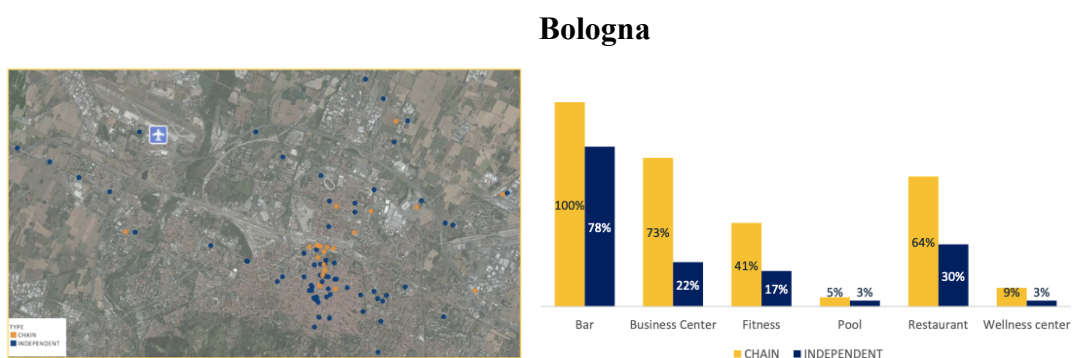


Figure 15-16: “Hotels & Chains in Italy 2018 - The Report”, Horwath HTL

¹¹⁴ Horwathhtl.it, ‘Hotels & Chains in Italy 2017 - The Report’, op. cit.

¹¹⁵ Horwathhtl.it, ‘Hotels & Chains in Italy 2018 - The Report’, op. cit.

Genova

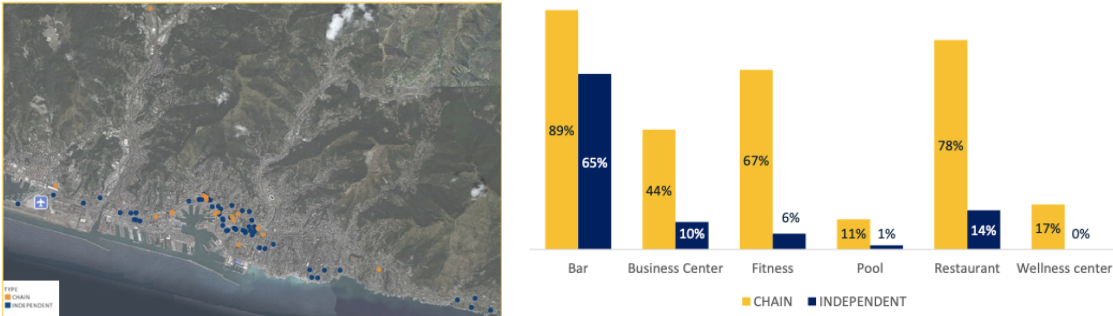


Figure 17-18: “Hotels & Chains in Italy 2018 - The Report”, Horwath HTL

Matera

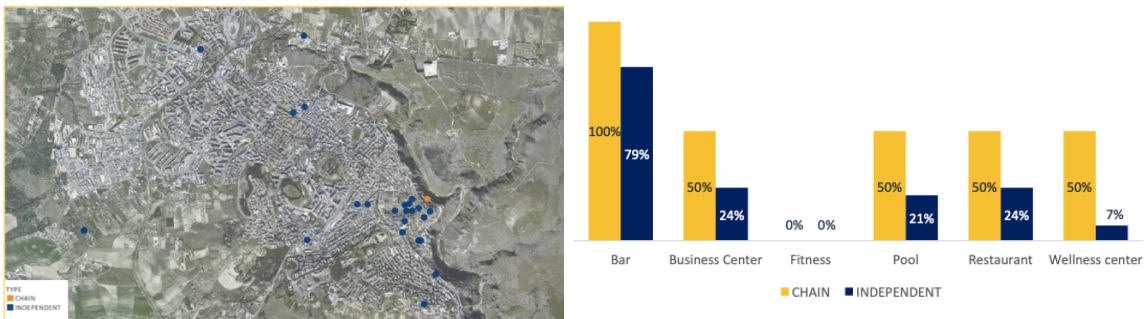


Figure 19-20: “Hotels & Chains in Italy 2018 - The Report”, Horwath HTL

Napoli

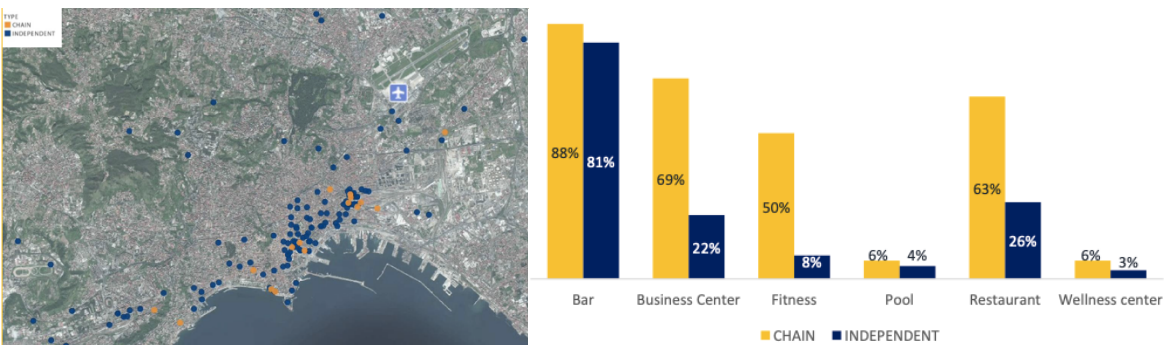


Figure 21-22: “Hotels & Chains in Italy 2018 - The Report”, Horwath HTL

Come descritto nel primo paragrafo di questo capitolo, gli ultimi grafici mostrano come, nonostante la maggior diffusione di hotel indipendenti, le catene siano capaci di offrire proposte di valore con qualità standard assicurata e accesso a diversi servizi, come ristorazione, sale conferenze, palestre, centri benessere e piscine interne ed esterne. Ancora una volta, questi possono essere segnali che preannunciano una prevalenza futura dei grandi

gruppi dell'ospitalità, poiché le PMI non riescono a eguagliarli in termini di servizi offerti; sempre a causa dei costi fissi troppo elevati.¹¹⁶

Per quanto riguarda l'impatto delle catene con la loro qualità dei servizi e i costi troppo elevati a cui le PMI non riescono a fare fronte, è stato emblematico il 2020. Il 2020 è l'anno in cui, in seguito alla pandemia del Covid-19, il governo italiano ha deciso di investire 2,4 miliardi di euro nel settore turistico per rilanciare una piena ripresa. Questo investimento mira proprio a ridurre rapidamente il divario negli standard di qualità dell'ospitalità. In generale le peggiori performance si sono verificate nei paesi mediterranei come l'Italia (-61,6%). Nonostante il calo, l'enorme potenziale del turismo del paese rende la penisola ancora molto attraente per gli operatori internazionali.¹¹⁷

A differenza dell'Italia, caratterizzata ancora da molti alberghi indipendenti, gli hotel in zone come Paesi Bassi e Gran Bretagna con una forte presenza dei brand alberghieri, hanno risentito meno della chiusura dovuta alla pandemia e del calo dei flussi economici. In base a quanto detto precedentemente a inizio Capitolo, quindi, viene affermato come le catene alberghiere siano più capaci di ridurre il rischio aziendale, agendo contro le fluttuazioni economiche attraverso la distribuzione di risorse ai componenti in difficoltà da parte delle altre componenti sane della catena. L'obiettivo ancora oggi valido è quello di aumentare la capacità competitiva degli alberghi in Italia. Anche il 2021 vede un leggero aumento nella penetrazione delle catene aumentando al 5,4%, rispetto al resto del mercato alberghiero italiano che ha visto la diminuzione di 528 proprietà. Le catene alberghiere hanno visto la perdita di sole tre proprietà. La loro continua crescita e la diminuzione delle PMI è evidente nell'ultima tabella del 2022 (figura 23), dove viene mostrato l'andamento di crescita e decrescita rispettivamente degli hotel affiliati a catene (+39,9%) e l'offerta alberghiera generale del paese (-4,5%) sulla base di nove anni.¹¹⁸

Per offrire una situazione più chiara e generale, è stata fatta un'analisi dal 2013 ad oggi per quanto riguarda la situazione italiana.

¹¹⁶ Ibidem

¹¹⁷ Horwathhtl.it, 'Italy Hotels & Chains Report 2022' (April 2022), <<https://horwathhtl.it/pdf-library/>> [accessed 27 November 2022]

¹¹⁸ Ibidem

Andamento del settore alberghiero italiano negli ultimi nove anni

Key evidences of the last 9 years census (Horwath HTL Italy)	2013	2020	2021	Growth % 2021 vs 2020	Growth % 2021 vs 2013
<u>Total chain hotels</u>	1,308	1,750	1,747	-0.2%	33.6%
Total chain rooms	143,968	185,098	185,081	0.0%	28.6%
Average size per chain hotel in rooms	110.1	105.8	105.9	0.2%	-3.7%
<u>Country hotels stock (overall supply)</u>	33,728	32,730	32,202	-1.6%	-4.5%
<u>Country rooms Stock (overall supply)</u>	1,093,286	1,092,758	1,075,484	-1.6%	-1.6%
Average size per hotel in rooms	32.4	33.4	33.4	0.0%	3.0%
<u>Chain penetration % by hotels</u>	3.9%	5.3%	5.4%	1.5%	39.9%

Figura 23: “Italy Hotels & Chains Report 2022”, Horwath HTL¹¹⁹

Riassumendo quanto analizzato nei diversi report, gran parte degli hotel indipendenti d’Italia presentano una serie di problematiche e svantaggi rispetto alle catene alberghiere in termini di: crescita, dimensioni, stagionalità, segmenti di domanda (business vs leisure, clienti fidelizzati), qualità dei servizi, capacità di ricoprire i costi fissi. È importante sottolineare nuovamente che non tutti gli hotel indipendenti configurano una peggiore performance rispetto a un hotel di catena, anzi molte volte offrono un migliore servizio. Il caso studio dell’Hotel Bristol dimostrerà come le problematiche in quel caso non siano legate alla qualità dei servizi offerti, bensì alla capacità di ricoprire i costi fissi che devono affrontare oggi.

La domanda allora sorge spontanea: Riusciranno questi hotel più piccoli, non solo per dimensione, a competere con le catene alberghiere? Oppure queste catene alberghiere con i loro vantaggi provocheranno un impatto talmente grande da far scomparire piano piano quasi tutte le PMI? Horwath HTL suggerirebbe che, se i report futuri continuano a mantenere l’andamento di quelli passati, allora le catene alberghiere continueranno a crescere costantemente e gli hotel indipendenti vedranno un declino. Tuttavia, eventi futuri potrebbero ribaltare completamente la situazione. Inoltre, nonostante la crescita, oggi le catene rappresentano comunque ancora una piccola percentuale rispetto al mercato alberghiero del Belpaese. Si vedono catene sia italiane che internazionali. Tra i piccoli gruppi italiani risaltano: Baglioni Hotels, Star Hotels, Atahotels & Una Hotels & Resorts, Sina Hotels, IH Hotels, Gruppo Lo.An. e altre. La presenza delle catene estere è costituita dai soliti gruppi

¹¹⁹ Ibidem

noti: Best Western, Accor Hotel, NH Hotels, Hilton Hotel, Marriott International, Holiday Inn, Meliá Hotel International.¹²⁰

Sicuramente la ricerca condotta da Horwath sul tema dell'impatto delle catene alberghiere può fornire nuove informazioni sulle dinamiche e sull'evoluzione del settore alberghiero in Italia. Inoltre, per cercare di dare delle risposte concrete su questo argomento poco studiato verranno esposti i risultati ad un sondaggio rivolto anche a esperti di categoria, in modo da poter estrapolare delle possibili dinamiche sulla capacità delle catene di prevaricare sugli hotel indipendenti e da fornire maggiori informazioni e consigli a manager e proprietari di hotel che potrebbero rivalutare la chiusura della proprietà, l'opportunità di affiliazione a una catena oppure altre soluzioni.

Una possibile spiegazione a questi studi di natura descrittiva-esplorativa condotti a livello generale e poi più precisamente su Spagna e Italia potrebbe risiedere nel fatto che il settore alberghiero è internazionale per natura e le catene alberghiere sono destinate a essere organizzazioni globali. Questo porta gli hotel indipendenti a sviluppare delle strategie differenti dalle aziende familiari tradizionali, e ad adottare un processo internazionale o altri piani come l'aggregazione in consorzi.¹²¹ In realtà, alcuni gruppi alberghieri italiani hanno già adottato queste strategie, come Starhotels e Falkensteiner Hotels & Residences che mirano a un profilo internazionale.¹²² L'evidente dinamismo del settore alberghiero e la costante crescita delle catene alberghiere costringono gli hotel indipendenti a crescere su scala internazionale come modo per sopravvivere e rimanere competitivi, anche nei confronti dei progressi tecnologici, della crescente concorrenza, dell'emergere di nuovi segmenti di domanda con nuove esigenze. In altre parole, non aggregarsi o non crescere e internazionalizzarsi potrebbe essere rischioso ai fini della continuità aziendale. In tutto questo, si potrebbe vedere una correlazione positiva tra la struttura delle imprese familiari e

¹²⁰ Meeting-hub.net, *Catene alberghiere italiane e non nel Belpaese*, op. cit.

¹²¹ ANDREU et al., *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, op. cit. pp. 40-75

¹²² Mastermeeting.it, "Tra I maggiori gruppi, i brand internazionali" (19 December 2016), <<https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/scenari-del-turismo/2175>> [accessed 5 January 2023]

la loro crescita aziendale attraverso l'affiliazione a catene, soprattutto in Italia.¹²³ Come vedremo nel capitolo successivo, gli hotel a gestione familiare si contraddistinguono per la cura al cliente. Ecco che, vanno valorizzate le qualità dell'hotel indipendente come appunto l'attenzione nei confronti dell'ospite, piuttosto che concentrarsi su aspetti come le politiche di pricing. Un importante gruppo alberghiero italiano, Mira Hotels, ha adottato come suo punto di forza proprio quello rivolto all'attenzione al cliente.¹²⁴ Vale sempre comunque l'importanza che gli hotel capiscano come rimanere competitivi nel corso degli anni, dal momento che il settore alberghiero è di fondamentale importanza per l'economia di molti paesi, tra cui l'Italia.

¹²³ ANDREU et al., *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, op. cit. pp. 40-75

¹²⁴ Mastermeeting.it, "Tra I maggiori gruppi, i brand internazionali", op. cit.

CAPITOLO 3

Confronto hotel di catena (NH City Centre Amsterdam) versus hotel indipendente (Hotel Bristol)

Il seguente capitolo si basa sul confronto fra l'hotel Bristol 4 stelle (Jesolo) indipendente a gestione familiare e l'hotel NH City Centre 4 stelle (Amsterdam) della catena NH Hotels, attraverso il quale è possibile capire le trasformazioni che un hotel indipendente può avere entrando a far parte di una catena. Il primo appartiene alla mia famiglia e l'altro è il luogo dove ho svolto il mio tirocinio universitario. Il paragone viene affrontato per affermare quanto detto finora ovvero come, gli alberghieri affiliati a una catena riescano a godere di più vantaggi rispetto a un hotel indipendente. Ricordiamo ancora, che l'importante limite dell'hotel indipendente in questione sta principalmente nell'incapacità di ricoprire i costi fissi necessari a farlo rimanere competitivo, e non nelle debolezze legate alla qualità dei servizi.

Il seguente confronto non avverrebbe in una normale analisi di revenue management, poiché si tratta di due contesti completamente differenti, essendo appunto uno appartenente a una multinazionale e hotel di città, e l'altro a conduzione familiare in una località balneare. Tuttavia, in questo contesto il confronto è molto utile ai fini di questa tesi. Le due strutture comunque appartengono alla stessa categoria di 4 stelle. Questi due fattori vanno sempre tenuti in considerazione nel corso della lettura.

Gli indicatori di confronto vengono analizzati dopo una presentazione delle due strutture e della loro storia. Una loro introduzione è necessaria per comprendere sin dall'inizio la diversità che le contraddistingue.

Gli indicatori di paragone presi in esame sono: Business model (3.1), benchmarking relativo agli indicatori di qualità (3.2), Booking.com e altri canali di distribuzione (3.3), prezzi e Revenue Management (3.4).

Hotel Bristol, Lido di Jesolo

La struttura ricettiva con una vista diretta sul mare nasce il 18 settembre del 1956 con la denominazione “Immobiliare Sicilia S.r.l”. L'albergo mantiene il nome Hotel Bristol e Palermo fino al 1962. Negli anni successivi, l'hotel ha cambiato la compagine sociale e nell'Aprile del 1996 la Famiglia Lucchese acquisisce la proprietà dell'immobile dalla Famiglia Vascellari Dal Fiol.

Da anni, quindi, la nostra famiglia si dedica con passione all'accoglienza degli ospiti, mantenendo la capacità di offrire servizi personalizzati e valorizzando le piccole cose speciali della vita che garantiscono la felicità: famiglia, amore, salute. La nostra mission è superare le aspettative dei nostri ospiti in modo che loro vedano Hotel Bristol come prima scelta. Secondo le recensioni ricevute, l'ospite non si sente un numero, ma si sente seguito in ogni passo, si sente come a casa. Questi aspetti, che da sempre caratterizzano la nostra gestione, hanno creato una clientela dell'85% fidelizzata caratterizzata prevalentemente da coppie e famiglie.¹²⁵

La struttura in sé ha più di 50 anni, ma ogni anno ci impegniamo a investire nel rinnovamento con originalità e ricercatezza. L'hotel possiede 60 camere, 134 posti letto e 25 dipendenti. Le camere precedentemente erano di numero superiore, ma sono state ridotte per ingrandirne alcune, creando così spazi più ampi e accoglienti. Queste sono di diverse tipologie, sia fronte mare che non, come Classic, Suite, Junior Suite Superior. Inoltre, le stanze vantano di un design caratterizzato dai colori che ricordano la sabbia, richiamando un'atmosfera calda. Alcune delle camere sono poi dedicate alle famiglie più grandi, offrendo dai 4 ai 5 posti letto. Un aspetto che ci sta a cuore è la volontà di poter fornire una solida base per il futuro e la sicurezza a tutti i nostri collaboratori, poiché è grazie a loro che possiamo dare il meglio di noi e offrire servizi di qualità ai nostri ospiti. La vision mira a creare un Team di Leadership duraturo, motivato e orgoglioso del proprio contributo ogni giorno. Siamo lieti che questo aspetto sia confermato e condiviso anche dai nostri collaboratori che lo testimoniano. Sebbene ci piaccia essere noi stessi e seguire la nostra vision, siamo comunque aperti al cambiamento e all'innovazione.¹²⁶

¹²⁵ Company Profile, Hotel Bristol (2022)

¹²⁶ Ibidem



Figura 24: Hotel indipendente a conduzione familiare presso Lido di Jesolo, VE,
Company Profile

NH City Centre, Amsterdam (NHCC)

La struttura di cinque piani e caratterizzata da mattoni rossi è oggi affiliata alla catena internazionale NH Hotel Group. L'albergo, situato vicino alla piazza Dam, è ricco di storia, poiché è originariamente sede dell'azienda di moda Gerzon degli anni '50. L'azienda, fondata come attività di vendita al dettaglio su larga scala, è stata avviata a partire dal 4 settembre 1889 sul Nieuwendijk sotto il nome di Eduard e Lion Gerzon. I due fratelli ebrei, nipoti di Abraham Gerzon e nati a Groningen, decidono di trasferirsi nella capitale olandese per avere maggiori opportunità di successo. Infatti, poco dopo i due fratelli aprono anche una filiale sulla Damstraat e il loro lavoro, insieme a quello delle sorelle Emma e Sophie, acquisisce importanza fino a raggiungere profitti elevati già alla fine del primo anno.¹²⁷ Successivamente, l'azienda diventa ancora più nota grazie alla nuova posizione nella via

¹²⁷ John A. W. KESSELS, *Het Huis Gerzon, geschiedenis van een modehuis 1894 – 1964*, 1964, Amsterdam, cited in Joodsamsterdam.nl, "Gerzon", 7 April 2021 <<https://www.joodsamsterdam.nl/gerzon/>> [accessed 5 December 2022]

Kalverstraat vicino a piazza Dam, una delle strade principali di Amsterdam, caratterizzata da una molteplicità di negozi. Questo negozio viene visitato ogni anno dalla Casa Reale e ha dato carattere chic ai Gerzon, cosicché le filiali sulla Damstraat e Nieuwendijk sono state chiuse. Presto aprono, però, molte altre filiali fuori Amsterdam, come a: Groningen, Haarlem, Rotterdam, Arnhem, Utrecht e Leida. Ecco che nel 1923 viene fondato l'edificio per gli uffici dei Gerzon, che oggi appartiene al gruppo NH. I problemi per la famiglia e il fallimento iniziano a partire dalla Seconda guerra mondiale e la persecuzione agli ebrei. Dal 1997 al 2015 il bar dell'hotel si è chiamato Gerzonis.¹²⁸ Dopodiché, a partire dal 2016 la catena internazionale NH ha acquisito la struttura, denominandola NH City Centre.

Il grande gruppo alberghiero ha iniziato a investire intensamente in Olanda nel periodo del business plan quinquennale avviato nel 2014, in seguito al quale riaprono 3 dei 12 hotel ad Amsterdam nel 2016 (NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky, NH Collection Doelen e NH Collection Barbizon Palace). Il piano evidenzia l'Olanda, soprattutto Amsterdam, come meta chiave per il gruppo.¹²⁹

L'hotel NH City Centre è uno dei più noti di Amsterdam, se non il principale. Questo si trova nel cuore della città, come anticipato, accanto al canale Singel. La posizione dell'albergo è la migliore; è vicino ai mezzi di trasporto, ai ristoranti, alle vie dello shopping e alle famose attrazioni. L'hotel dispone di 213 camere: dalle standard alle Superior più spaziose e adatte anche alle famiglie. Il design delle stanze è moderno e molte hanno vista canale, alcune vantano poi di aspetti caratteristici olandesi come soffitti alti e scale ripide. L'albergo con la sua posizione è ideale sia per una breve vacanza di famiglia che per un viaggio di lavoro, sebbene la clientela sia caratterizzata prevalentemente da ospiti business. L'hotel, come la catena in generale, ha una visione chiara, ovvero guidare ogni giorno le persone che fanno parte del Gruppo per portare gli ospiti a scegliere NH ogni qualvolta vi sia un NH nella destinazione in cui sono diretti. Sebbene l'ospite venga servito secondo delle procedure standard, l'esperienza in NH deve essere memorabile e far sentire speciale ogni ospite. Inoltre, la vision mira a rendere la catena la scelta migliore per gli investitori. Ecco che

¹²⁸ Ibidem

¹²⁹ Nh-hotel.it, *NH Hotel Group lancia il suo marchio NH Collection nei Paesi Bassi*, in: "sala stampa", 7 Aprile 2016, <<https://www.nh-hotels.it/corporate/it/sala-stampa/news/nh-hotel-group-lancia-il-suo-marchio-nh-collection-nei-paesi-bassi>> [accessed 5 December 2022]

l'impegno e la costante dedizione vengono apprezzati sia dagli ospiti che dagli azionisti. L'obiettivo del Gruppo è crescere e svilupparsi costantemente.¹³⁰

Le caratteristiche delle due strutture vengono riprese più dettagliatamente in seguito, confrontando il Business model di entrambe.

3.1. Business model

Il Business model viene considerato un piano organizzativo e strategico utilizzato da un'azienda per: valutare un prodotto o servizio, individuare un segmento target nel mercato e ottenere profitto, tenendo in considerazione anche le spese che il prodotto implica. È un modello secondo cui le aziende creano, trasmettono e acquisiscono valore. Il modello di business prevede tante considerazioni: contratto di gestione, clientela, offerte e servizi, sostenibilità, pratiche commerciali, collaboratori, accessibilità, innovazione, scopo e molte altre. In base alla situazione, il modello può variare nell'azienda, non è quindi statico.

Subito qui, prima della precisa descrizione del Business model di ciascun hotel, viene esposta una tabella riassuntiva per poi comprendere le similitudini e differenze durante la lettura; altrimenti la complicata e lunga analisi del confronto potrebbe risultare fuorviante.

Dopo la descrizione del Business model di ciascun hotel, vengono chiarite le differenze fra i due sottoforma di riassunto. Infine, la comprensione delle differenze del modello di business delle due strutture porta a spiegare la futura strategia e lo scopo di ogni albergo.

¹³⁰ Nh-hotel.it, 'NH City Centre Amsterdam', <<https://www.nh-hotels.it>> [accessed 6 December 2022]

Similitudini e differenze di Hotel Bristol e NH City Centre (NHCC)

Business Model	Hotel Bristol (HB)	NHCC	Conseguenze
Modello di gestione	Proprietà	Contratto di "leasing"	HB: proprietà dell'immobile da anni NHCC: flessibilità, responsabilità delle operazioni aziendali e non delle immobilizzazioni → meno investimenti e meno rischio
Customer Satisfaction	Processo meno formale	Rapporto con ospite standardizzato	HB: l'albergo visto come una "famiglia" NHCC: proposte di valore costanti e qualità assicurata → buona reputazione e fedeltà
Team care	Personale duraturo e solido negli anni	Personale giovane ed equilibrio tra vita professionale e privata	HB: fiducia reciproca NHCC: Prospettive di crescita per il giovane lavoratore e non risente della stagionalità
Accessibilità	Servizi dedicati a persone con disabilità (camere, bagni, ascensori, rampe ecc.)		
Pet-friendly	Supplemento Euro 15/gg	Supplemento Euro 25/gg	
Innovazione	Immobili e tecnologia	Maggiore digitalizzazione con App per clienti ecc.	NHCC: Ottimizzazione dei processi
Sostenibilità ambientale	Attività legate al territorio (tour in bicicletta nella laguna ecc.)	Resa attraverso la digitalizzazione e il meno spreco (carta ecc.)	NHCC: Iniziative ed evidenze concrete di sostenibilità
Servizi	+ piscina (anche riscaldata) + parcheggio gratuito + e-bike	+ concierge 24h + colazione (11/12.00) + fitness centre tecnico + servizio in camera con App	HB: piscina NHCC: Maggiori servizi al cliente, anche 24h.

Figura 25: "Business model tra Hotel Bristol e NHCC"

Hotel Bristol: la gestione coinvolge operazioni che vanno dalla direzione operativa a quella commerciale, dalla comunicazione all'amministrazione, manutenzione ordinaria e selezione del personale. Il modello di business della struttura si basa su nove pilastri:

- Gestione con forte connotazione familiare: a capo dell'azienda c'è Andrea Lucchese, proprietario e amministratore. Inoltre, ci sono la moglie collaboratrice, Silvia Baita, e i tre figli (Virginia, Costanza e Riccardo). Oltre alla famiglia, ad accogliere i clienti c'è anche il nostro staff professionale e motivato.
- Massimizzazione della Customer Satisfaction: il nostro albergo si impegna a consultare i feedback da parte degli ospiti giornalmente per massimizzare la qualità

del servizio. Sono quindi essenziali per noi le recensioni, i punteggi, il posizionamento della struttura all'interno dei vari siti di pernottamento, per migliorare l'esperienza di soggiorno.¹³¹

- **Attenzione e cura del personale:** Hotel Bristol ha tra gli obiettivi principali la creazione di un solido e duraturo team, mediante fiducia reciproca, rispetto e desiderio di crescere insieme. Questo è supportato da una forte passione per il settore alberghiero che caratterizza ogni membro della squadra.
- **Pet-friendly:** sono ammessi gli animali di piccola taglia con un supplemento di 15,00 euro.
- **Accessibilità:** per gli individui con disabilità, l'hotel dispone di un'entrata secondaria con ascensore in alternativa a quella con le scale. Anche i bagni, certe camere, e l'accesso in spiaggia sono pensati per queste persone.
- **Rinnovamento ed Innovazione:** come già anticipato, ogni anno la proprietà investe nel rinnovamento della struttura. Gli ambienti vengono sempre rinnovati con originalità e ricercatezza. Nella consapevolezza che le cose belle richiedono pazienza e tempo, tutto viene pianificato con cura e rispettando il tempo necessario, ascoltando le idee dei nostri ospiti e collaboratori.¹³² Esempi di investimenti attuati recentemente sono: il nuovo sito web ufficiale della struttura, l'accorpamento di due camere Classic per farne una Suite più luminosa e piacevole, un servizio digitale di Reception 24h che fornisce informazioni riguardo ai nostri servizi, il nuovo gestionale con maggiori funzionalità e lo scopo di gestire le operazioni interne in modo più efficace e veloce. Gli investimenti permettono soprattutto anche di risparmiare tempo, dedicandolo alla ricerca di nuove soluzioni.
- **Attenzione all'ambiente circostante in un'ottica di sviluppo turistico sostenibile:** cerchiamo sempre di offrire esperienze legate al territorio jesolano, ma anche veneziano e dei territori limitrofi. Un esempio è il recente investimento volto all'acquisto delle bici elettriche con lo scopo di incentivare la clientela a visitare l'entroterra lagunare, esaltando così anche il nuovo intervento del Comune di Jesolo e Cavallino, nonché la pista ciclabile a sbalzo sulla Laguna. Di grande importanza è

¹³¹ Company Profile, Hotel Bristol, op. cit.

¹³² Ibidem

anche la collaborazione tra Hotel Bristol e il Golf di Jesolo. In generale, la direzione punta sempre a collaborare con produttori, fornitori e architetti del territorio.¹³³

- Servizi: l'attività offre un servizio di carattere stagionale che solitamente va dal periodo di marzo fino a fine ottobre. Ci sono una molteplicità di servizi come: ristorante sia a pranzo che a cena, colazione fino alle dieci, piscina riscaldata, ombrelloni e lettini in spiaggia, noleggio biciclette classiche ed e-bike, parcheggio gratuito, piccola palestra e altri servizi complementari. Il punto forte della struttura è il ristorante, il quale ha sempre goduto di un'eccellente fama grazie al nostro chef.
- Diversificazione del servizio offerto: servizio il più unico e personalizzato possibile per ogni ospite.¹³⁴

NH City Centre: fa parte di un operatore multinazionale consolidato e di una delle principali catene alberghiere al mondo. Vi sono la sede centrale a Madrid e gli uffici regionali che permettono agli hotel diverse funzioni come vendite, prenotazioni, marketing, risorse umane, gestione finanziaria e sviluppo dei sistemi. Il modello di business centralizzato consente di offrire agli ospiti un servizio eccellente. L'approccio gli permette di evolversi basandosi su: ospite, sostenibilità, innovazione, responsabilità.

Il business model di NH City Centre si basa quindi su vari pilastri:

¹³³ Ibidem

¹³⁴ Ibidem

Business model NH (2021)

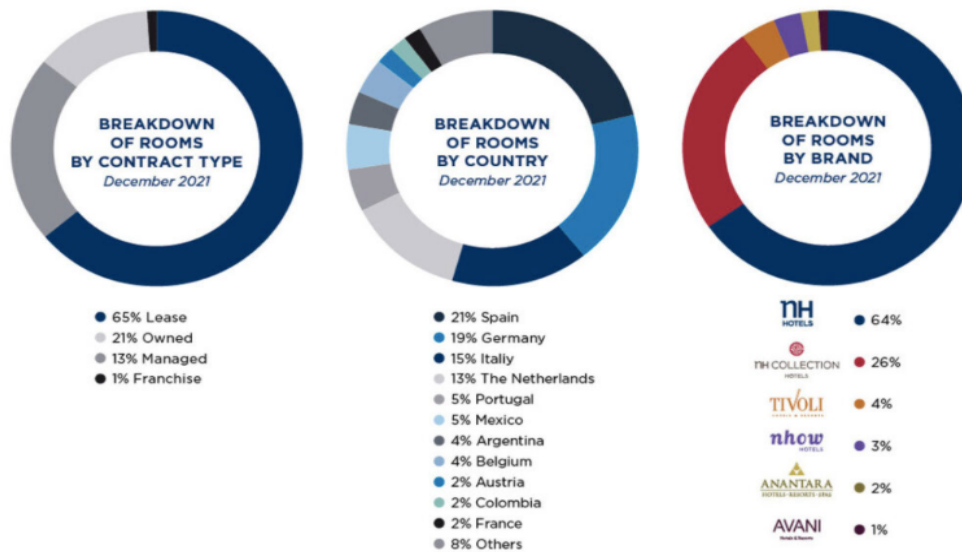


Figura 26: “NH Hotel Group Business Model”, Annual report 2021¹³⁵

- Gestione con contratto di locazione (Lease): NH City Centre viene gestito secondo un contratto di locazione. Il grafico qui sopra mostra come la maggior parte delle strutture affiliate a NH Hotel Group adotta questo contratto (65%). Come descritto all’inizio del Capitolo 2, in questo caso il proprietario della struttura accetta di affittarla in cambio di una ricompensa fissa o variabile annuale.
 - Customer Centric: ribadiamo che l’hotel pone la sua attenzione principale sul cliente. NH City Centre vuole essere l’hotel scelto dagli ospiti grazie alla sua esperienza memorabile che supera le aspettative di ognuno. Questo serve anche come guida per le persone che compongono la Società, come incentivo per impegnarsi costantemente e dare prestazioni sempre migliori. L’ospite viene seguito secondo un metodo standardizzato dai diversi collaboratori (Bellboy, Concierge ecc.) dal momento del suo arrivo fino alla partenza.¹³⁶
- Inoltre, allo stesso tempo vuole risultare essere la migliore opzione per gli investitori. Questo si riassume in cura sullo stesso livello di: ospite, staff e investitori.

¹³⁵ Memorianh.com, *NH Hotel Group Business Model*, in ‘Annual report 2021’ op. cit.

¹³⁶ Ibidem

- Attenzione al Team: il personale viene motivato e deve essere orgoglioso di quanto compie. Per incentivare il suo lavoro, NH City Centre cerca di porre un equilibrio tra la vita professionale e privata del lavoratore. L'hotel ottiene questo risultato organizzando eventi dedicati all'ottimo lavoro del Team. Inoltre, si cerca di dedicare spazio ai giovani e dare loro la possibilità di crescita professionale.
- Pet friendly: gli animali sono concessi fino a 25 kg con un supplemento di 25,00 euro.
- Accessibilità: la struttura è adibita alle persone con disabilità. Nonostante l'entrata principale dell'hotel sia con una scalinata, vicino ad essa c'è una porta che conduce a un ascensore. Inoltre, alcune stanze sono state pensate proprio per agevolare queste persone in termini di spazi e strumenti adeguati (letti, docce e altro).¹³⁷
- Sostenibilità e strategia: l'allineamento della cultura aziendale con la sua strategia, ispirata dalla sua vision e dall'impegno alla persona sopra descritto, è fondamentale per una crescita sostenibile. Il più importante piano strategico è iniziato con la fase di trasformazione della catena a partire dal 2014, concentrandosi sulla segmentazione del marchio. NH City Centre fa parte di NH Hotels. Inoltre, si basa anche su: ottimizzazione del portafoglio, investimenti in riposizionamento e sistemi, rinnovata strategia di pricing. Dal 2017 cominciano a parlare di punti di forza dell'azienda e rafforzamento di questi nella creazione di valore nel business.¹³⁸
- Digitalizzazione: NH City Centre dispone di sistemi tecnologici, come la Progressive Web App, che ti permette di rimanere sempre informato riguardo alle regole dell'hotel, alle offerte e alle attività dentro e fuori Amsterdam. Tramite l'App, il cliente può vedere: gli orari dell'hotel, la possibilità di ordinare il servizio in camera o prenotare un tavolo nel ristorante. La digitalizzazione è fondamentale per soddisfare rapidamente le esigenze e per l'esperienza degli ospiti. La tecnologia facilita il lavoro anche ai dipendenti. Ad esempio, presso l'hotel esiste un'altra applicazione per il personale delle pulizie (Housekeeping) che ottimizza la gestione del dipartimento e il processo di check-in. L'App permette di trasmettere in tempo reale al Front Office se la stanza è pulita, da controllare o ancora sporca, senza il bisogno che il personale della receptionist perda tempo nelle procedure di controllo. L'albergo, inoltre, può

¹³⁷ Ibidem

¹³⁸ Ibidem

inviare le fatture via e-mail. L'hotel sta attendendo che la catena installi dei tablet alla reception per la registrazione digitale delle firme e dei consensi.¹³⁹ Questo è stato implementato in 13 hotel della catena nel 2021. In questo modo vengono eliminate migliaia di stampe cartacee e viene ottimizzato il processo di controllo e supervisione e di sicurezza dello storage. Vale la pena dire che, grazie a questa iniziativa, la società ha realizzato un risparmio di 14 milioni di stampe. In base a quanto detto, segue:

- “Essere al posto giusto nel momento giusto”, fidelizzazione del cliente: i nuovi strumenti digitali permettono nuovi modi di lavorare e di individuare opportunità di sviluppo che portano a migliorare l'efficienza e a offrire esperienze sempre più di qualità, differenziandosi dai concorrenti. NH City Centre offre la possibilità di diventare membro di un programma fedeltà online, NH Discovery. Il programma, prima chiamato NH Rewards, offre vantaggi ai clienti più fedeli. Inoltre, NH ha aderito alla Global Hotel Alliance, quindi, i vantaggi si estendono a oltre 40 brand con più di 800 hotel in tutto il mondo. In base alle prenotazioni in NH, l'ospite viene considerato membro silver, gold, platinum o titanium.¹⁴⁰
- Strumenti di gestione: questi sono efficienti e sono uguali in tutte le strutture di NH Hotel Group, in modo da facilitare la gestione centralizzata. Il gestionale utilizzato è chiamato SAP, il quale prevede il collegamento di diversi reparti dell'hotel, come reception, back office, ristorante, housekeeping e altri. Vi è la centralizzazione in un sistema integrato. Tutti i sistemi dei diversi hotel del Gruppo sono poi integrati in una piattaforma digitale: Digital Core Platform.
- Sostenibilità ambientale: con i progetti digitali sopra enunciati, l'NH City Centre, assieme agli altri hotel della catena, mirano a ridurre notevolmente l'impatto ambientale.
- Servizi: NH City Centre offre una serie di servizi che migliorano il soggiorno. Fra questi vediamo la possibilità di attuare il check-in online per velocizzare il processo una volta arrivato in hotel, e la presenza di un Concierge 24h. Vi è poi il servizio in camera dalle 6.00 alle 20.00. La struttura dispone di un fitness center con strumenti high-tech accessibile 24h e di un parcheggio sotterraneo a pagamento. Se il cliente è

¹³⁹ Ibidem

¹⁴⁰ Ibidem

iscritto a NH Discovery può usufruire del late check-out gratuito (entro le 15.00); alla domenica il late check-out è gratuito e la colazione è fino a mezzogiorno, anziché alle 11.00.¹⁴¹

3.1.1 Differenze dei 2 Business model

Confrontando i due Business model sono notevoli le differenze fra l'hotel indipendente e l'hotel appartenente a una catena. L'hotel Bristol presenta vantaggi in termini di rapporto col cliente e il collaboratore, poiché entrambi rispettivamente vengono seguiti personalmente in ogni step del soggiorno e del lavoro, instaurando un rapporto di fiducia reciproca. Il cliente, pertanto, risulta soddisfatto del servizio generale offerto da Hotel Bristol. Questo viene dimostrato anche nel sottoparagrafo 3.2 attraverso le valutazioni online degli ospiti. Tuttavia, parte degli indicatori di confronto indicano un superamento e innovazione da parte dell'albergo di catena. Il motivo di questo aspetto è legato alla possibilità o meno di ricoprire i costi.

È importante notare che la struttura operativa e finanziaria del Gruppo NH gli ha permesso di superare diverse sfide, come quella del Covid-19. Quest'ultimo ha provocato un drastico calo della domanda e l'aumento dei costi operativi, in particolar modo dell'energia e del lavoro. In questo caso è più semplice per una catena come NH Hotel Group far fronte a certi cambiamenti, poiché come abbiamo visto, tra i vantaggi delle catene alberghiere vi sono la maggiore capacità di ricoprire i costi, redditività e stabilità, grazie al fatto che alcune componenti della catena agiscono come "assicuratori" nei confronti di quelle più deboli. L'hotel indipendente più piccolo, invece, non ha la possibilità di compensare le perdite e risente delle conseguenze, in questo caso pandemiche, in modo totalmente autonomo. Ancora una volta, la dimensione è un fattore decisivo della ripresa, in quanto le economie di scala sono più efficienti nella gestione operativa. Inoltre, la maggior redditività permette di attuare una serie di strategie per riparare le mancate entrate. Ad esempio, durante la prima parte del 2021, il Gruppo ha attuato una serie di iniziative per la ripresa post-pandemica. Fra queste risaltano quelle riguardanti il Soggiorno prolungato di almeno 7 giorni con sconti fino al 35%

¹⁴¹ Ibidem

per lavorare da casa, o l’NH + verso le PMI che permette alle aziende di prenotare per i propri collaboratori con prezzi vantaggiosi. Inoltre, grazie alla digitalizzazione, a partire dal 2018, sono stati condotti progetti e nuovi approcci di business come l’acquisizione e fidelizzazione dei clienti B2B. Tutte queste iniziative hanno bisogno anche di una forte componente innovativa dietro. Spiccano qui le maggiori possibilità tecnologiche delle catene alberghiere in termini di costi per l’investimento. L’hotel indipendente difficilmente riesce a installare grandi sistemi tecnologici, come ad esempio quello dell’NH City Centre dedicato alla gestione generale (SAP) o quelli relativi all’housekeeping e al programma fedeltà per gli ospiti. I costi sono sicuramente influenzati dalle minori entrate dell’hotel indipendente; il Bristol risente della stagionalità e della dimensione ridotta. Per quanto riguarda gli enormi costi legati al rinnovo della struttura, l’albergo di catena con contratto di affitto non ha questa responsabilità; è una strategia per crescere con un basso investimento. I vantaggi legati a questo contratto riguardano la flessibilità e la possibilità di essere responsabili delle proprie operazioni aziendali e non delle immobilizzazioni.

Un’altra differenza all’interno del business model si nota nel rapporto con il Team delle due diverse strutture. Mentre l’albergo di catena assume i giovani poiché ha maggior “turnover”, l’hotel indipendente solitamente cerca di instaurare un rapporto duraturo con il lavoratore. Questo non è detto essere un aspetto negativo, poiché come abbiamo visto può rappresentare un punto a favore con gli ospiti. Tuttavia, i problemi possono riscontrarsi quando occorre un ricambio generazionale. Si è assistito quest’anno, infatti, a una forte difficoltà nel trovare lavoratori presso i piccoli hotel stagionali di Jesolo. Probabilmente, come ci insegna il business model della catena, è necessario garantire un equilibrio tra la vita professionale e privata del lavoratore; aspetto che tende a mancare nell’hotel indipendente. Talvolta, il giovane preferisce andare in un grande Gruppo per lavorare più mesi all’anno e anche per le maggiori prospettive di crescita. Dal momento in cui ogni dipartimento dell’hotel è caratterizzato da diverse figure in ordine di importanza, il lavoratore può passare da una posizione più bassa a una più alta, fino a diventare manager del dipartimento o dell’hotel. L’hotel più piccolo è invece caratterizzato da meno figure per ogni dipartimento. Nonostante questo, l’hotel indipendente gode di un rapporto di fiducia reciproca tra lavoratore e titolare. La differenza si vede anche nella relazione con l’ospite, oltre che con il collaboratore. In questo contesto, la catena segue un processo più standardizzato e l’hotel indipendente uno

meno “formale”. Per meglio spiegare il processo standardizzato, al momento del check-in, l’NH City Centre chiede subito i documenti e il pagamento dell’intero soggiorno o almeno una pre-autorizzazione. Seguono poi le informazioni generali dell’hotel e le pratiche inerenti alla figura del Concierge, quindi spiegazione della mappa della città e suggerimenti per i migliori locali nell’area. All’Hotel Bristol, invece, la maggior parte delle volte si conosce già l’ospite; quindi, non si ha bisogno di richiedere i documenti ed essendo un rapporto di fiducia, il pagamento può essere disposto anche al momento del check-out. Ecco che l’ospite si sente valorizzato e non un numero. Tuttavia, grazie alla standardizzazione, l’albergo di catena è capace di offrire proposte di valore costanti con qualità standard assicurata e accesso a diversi servizi. È così che i marchi riescono comunque a costruire e mantenere la fedeltà e la reputazione. La standardizzazione si può vedere anche nel design delle camere della catena alberghiera. La catena alberghiera solitamente dispone di un design più o meno tutto coerente con il layout del Gruppo. In questo caso, l’hotel indipendente può avere un punto a suo favore, essendo caratterizzato da camere accoglienti l’una diversa dall’altra e più ampie per le famiglie. Infatti, il segmento target dell’hotel indipendente tante volte è costituito da clienti leisure e famiglie, quando la catena spesso vede clienti business.

Attraverso il sondaggio del Capitolo 4, poi, vediamo se questi aspetti vengono condivisi e confermati.

In linea generale, entrambe le strutture hanno l’obiettivo di accogliere e servire l’ospite nel migliore dei modi con i loro diversi servizi. Alcuni servizi sono più efficienti al NHCC, come la colazione fino alle 12.00 della domenica o un concierge presente 24h, altri all’Hotel Bristol come la piscina, le e-bike e il parcheggio gratuito. Tutti e due gli hotel si impegnano nella cura non solo dell’ospite, ma anche dell’ambiente e del personale, considerando quest’ultimo essenziale per perseguire i propri obiettivi. Inoltre, entrambe le strutture accolgono volentieri gli animali. Infine, sia l’NH City Centre che l’Hotel Bristol cercano di essere accessibili e di stare al passo con l’innovazione e ristrutturano quanto è necessario per rimanere competitivi. Come si nota dal loro confronto, ciò che spinge l’hotel indipendente a crescere è la necessità di riuscire a ricoprire i costi essenziali per rimanere competitivo nel mercato. In questo senso, è bene analizzare le strategie e gli obiettivi sia dell’hotel indipendente che della catena.

3.1.2 Future strategie e Obiettivi dei 2 hotel

L'Hotel Bristol ha l'obiettivo di aumentare la quota di mercato attraverso la gestione di almeno un'altra azienda alberghiera, adattandosi ai cambiamenti dell'ambiente esterno (descritti nel Capitolo 2). Più precisamente, ci riferiamo alla possibilità di espansione oltre che all'interno dei confini nazionali, anche all'estero in un futuro. Crediamo che questo passo verso l'internazionalizzazione sia necessario per poter competere nel settore, poiché cerchiamo di seguire l'evoluzione naturale del mercato. Questo è stato anche uno dei motivi per cui ho deciso di focalizzare la mia tesi sul tema. Ritengo che la ricerca e l'esperimento possano essere utili non solo per me e la mia famiglia, ma anche per tutti i nostri competitor, dal momento in cui c'è scarsità di documentazione e ricerca riguardo all'evoluzione dell'industria alberghiera con le sue catene alberghiere sempre più potenti.¹⁴²

Come è stato accennato in precedenza per Manhattan e in base alle statistiche di Horwath HTL, è importante sottolineare, che Jesolo vede ancora la presenza di un numero molto limitato di catene alberghiere, probabilmente per le sue peculiarità. Fra le caratteristiche principali spiccano la stagionalità, poiché è una località balneare che lavora prevalentemente nei mesi più caldi, e il grande numero di piccoli hotel come il nostro ubicati lungo una spiaggia di circa 12 km. Inoltre, la maggior parte delle strutture jesolane vede ospiti fidelizzati. Tuttavia, nonostante alcune destinazioni come Jesolo o Manhattan siano state per anni caratterizzate da nessuna o poche catene alberghiere, le statistiche dimostrano che presto queste ultime arriveranno e probabilmente prevaricheranno. Prova di questo sono ad esempio anche la continua espansione di determinate famiglie jesolane o l'acquisizione di altre strutture da parte delle due uniche catene presenti a Jesolo. Una fra queste è HNH Hospitality S.p.a, nata nel 1999 come azienda familiare. La società è uno dei principali operatori alberghieri indipendenti. Oggi conta 15 alberghi e rappresenta un gruppo alberghiero in espansione. L'altro gruppo alberghiero è costituito da Falkensteiner Hotels & Residences, il quale sta attuando come strategia l'internazionalizzazione.¹⁴³ Alcune strutture del litorale si sono trovate a chiudere a causa del mancato rinnovamento e adattamento al cambiamento. Questo si è assistito soprattutto per quanto riguarda gli alberghi molto piccoli, i quali la

¹⁴² Company Profile, Hotel Bristol, op. cit.

¹⁴³ Hnh.it, "Chi siamo", <<https://www.hnh.it/chi-siamo/>> [accessed 5 January 2023]

maggior parte delle volte non si trovano fronte mare e non sono stati capaci di adattarsi.¹⁴⁴ Viene poi dimostrato che non basta nemmeno più essere “diversi” e offrire esperienze personalizzate, poiché il numero delle stanze della maggior parte degli alberghi jesolani è limitato e non permette di ricoprire i costi che oggi il mercato richiede. Noi, ad esempio, con la stagione estiva 2022 abbiamo superato le aspettative con un aumento del 35% nei confronti del fatturato del 2021 e del 26% delle presenze del 2021, ma abbiamo registrato un aumento dei costi in generale, in particolar modo quelli energetici. Tutti questi limiti occorrono a ribadire, quindi, che gli albergatori dovrebbero rimanere aggiornati e studiare l’evoluzione del settore in modo da riuscire poi a diversificare i rischi e a competere con le strategie delle catene.

Interessante è vedere, infatti, la strategia e l’obiettivo di NH Hotel Group descritti in seguito.¹⁴⁵

Il business model della catena è evidentemente più innovativo rispetto a quello dell’hotel più piccolo. Parte della strategia di NH Hotel Group sostiene che loro devono cercare opportunità di crescita attraverso alleanze strategiche con nuovi investitori alberghieri cercando di sfruttare le situazioni di debolezza finanziaria dei più piccoli. Un esempio è stata l’incorporazione italiana di Boscolo (citato nel Capitolo 1), azienda italiana di lusso, che gli ha permesso di portare avanti la loro strategia e rappresentare un passo importante per il futuro di NH.¹⁴⁶ NH sottolinea in questo modo la sua posizione di forza finanziaria. Oltre, ad aver acquisito le strutture di Boscolo, ha anche aperto un nuovo hotel a Murano. La società è inoltre entrata per la prima volta in Danimarca (Copenaghen) con 394 camere. La crisi sta costringendo molte piccole imprese a vendere. Ecco che qui è bene riprendere quanto detto precedentemente, ovvero che un modo per sopravvivere alla potenza dei grandi gruppi alberghieri è arrivare a sfruttare le economie di scala, attraverso sistemi come l’aggregazione in consorzi o internazionalizzazione. La seguente figura mostra la crescita della catena dal 2010 al 2021:

¹⁴⁴ Ibidem

¹⁴⁵ Ibidem

¹⁴⁶ Memorianh.com, *NH Hotel Group Business Model*, in ‘Annual report 2021’ op. cit.

Sviluppo della catena negli anni

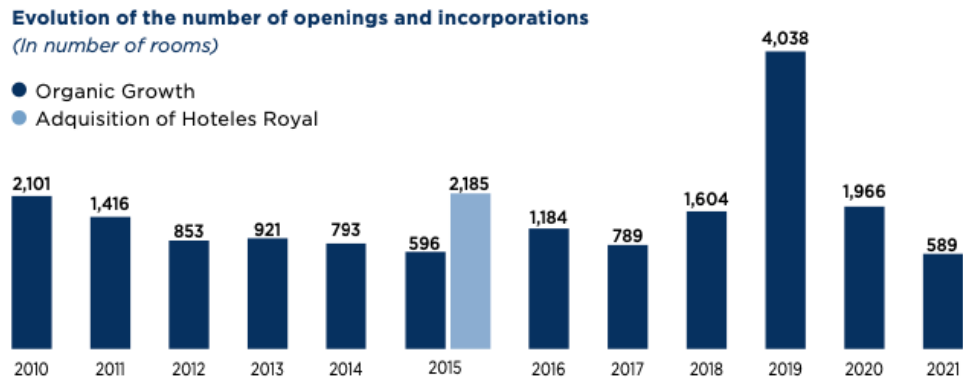


Figura 27: “NH Hotel Group Business Model”, Annual report 2021

Il 2022 mira a rafforzare la presenza dei marchi in Europa, Asia, America Latina e la posizione nel segmento del lusso. Più precisamente, in Italia, Germania, Colombia, Argentina, Cina, Emirati Arabi Uniti, Qatar e Cile.¹⁴⁷

3.2 Benchmarking relativo agli indicatori di qualità

Il benchmarking è un processo di controllo che ha lo scopo di misurare la performance dell'azienda. Questa attività avviene attraverso il confronto del costo, tempo di ciclo, produttività, qualità di un processo. Il processo avviene in tre tappe fondamentali. Come prima tappa vi è la raccolta di informazioni e l'identificazione delle criticità, attraverso interviste a impiegati, fornitori e clienti sulle misure di qualità e produttività. La seconda tappa prevede l'identificazione di una struttura di confronto di una categoria simile e leader nel mercato. Segue qui l'analisi fra i due alberghi. Infine, si trova la riduzione del gap con la possibile implementazione di nuove soluzioni e tecniche. Grazie al benchmarking è possibile vedere anche lo stadio del ciclo di vita della struttura.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Memorianh.com, *NH Hotel Group Business Model*, in 'Annual report 2021' op. cit.

¹⁴⁸ Lezione di Revenue Management, prof. Andrea ELLERO, Università Ca' Foscari

In questo studio si considera il benchmarking settoriale, ovvero l'azienda attua un confronto con aziende dello stesso settore. Qui avviene il confronto tra i feedback in Booking.com da parte degli ospiti di NH City Centre Amsterdam e di Hotel Bristol Jesolo. Inoltre, prendiamo in considerazione un altro hotel indipendente di Jesolo, Hotel Carlton e un altro hotel della catena NH ad Amsterdam, NH Amsterdam Centre, in modo da ottenere un confronto più ampio e attendibile. Tutte le strutture sono della stessa categoria (4S). In questo paragone si parla solo di benchmarking relativo alle valutazioni on-line e non inerente all'occupazione, all'ADR o RevPar¹⁴⁹, poiché si tratta di parametri che non rientrano ai fini di questa analisi, la quale si limita a voler dimostrare le differenze in termini di qualità dei servizi fra le due realtà. Inoltre, prendere in considerazione quei parametri non sarebbe corretto, perché, come è già stato detto, l'hotel di catena normalmente è più grande rispetto a un hotel indipendente. In media gli hotel autonomi hanno 61 camere ciascuno, mentre le catene almeno circa 110.¹⁵⁰ In aggiunta, gli hotel jesolani sono caratterizzati dalla stagionalità. Logicamente questi fattori sono determinanti per il fatturato e per i costi fissi.

Seguono, quindi, questi punteggi attuali di ciascun hotel (figure 28 a 31):

¹⁴⁹ Ibidem

¹⁵⁰Econopoly.ilsole24ore.com, *Hotel Italia, ecco i dati per capire anomalie e limiti del sistema*, in: "Econopoly", 19 Aprile 2019 <<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/04/19/hotel-sistema-italia/>> [accessed 12 December 2022]

Recensioni in Booking.com, Hotel indipendenti

Hotel Bristol
Via Giacometti

8,7 Favoloso
266 recensioni Il nostro obiettivo: recensioni autentiche al 100%

Categorie:

Staff	9,3	Servizi	8,5	Pulizia	9,0
Comfort	8,8	Rapporto qualità-prezzo	8,5	Posizione	9,6
WiFi gratuito	8,9				

Recensioni degli ospiti
Ordina recensioni per: Più rilevanti

Ana Colombia
10
Recensione consigliata
Recensione: 2 maggio 2022
Eccellente hotel. Piscina climatizzata. Due passi al mare. Colazione buona. Servizio eccellente. In summa punteggio 10

Maria
Recensione: 6 ottobre 2022

Figura 28: “Hotel Bristol, Jesolo”, hotel indipendente, Booking.com¹⁵¹

Hotel Carlton
3 Via Enotri

8,9 Favoloso
102 recensioni Il nostro obiettivo: recensioni autentiche al 100%

Categorie:

Staff	9,4	Servizi	8,9	Pulizia	9,1
Comfort	9,2	Rapporto qualità-prezzo	8,7	Posizione	9,5
WiFi gratuito	5,8				

Recensioni degli ospiti
Ordina recensioni per: Più rilevanti

Alexandru Romania
10
Recensione: 27 settembre 2021
bellissimo soggiorno, torneremo
Collazione ottima, posizione molto buona, staff gentile ed efficiente

Figura 29: “Hotel Carlton, Jesolo”, hotel indipendente, Booking.com¹⁵²

¹⁵¹ Booking.com, “Hotel Bristol Jesolo”, <https://www.booking.com/hotel/it/bristol-lido-di-jesolo.it.html?aid=304142&label=gen173nr-IFCAEoggI46AdlM1gEaHGIAQGYARS4AOflAQ3YAQHQAQH4AQUlAgGoAgO4AvqS4ZwGwAIB0gIkNjlmOTdlMwItNGlzMCO0Mml4LWJlZjEtNjBkOTc5NGIwNDBi2AIG4AIB&sid=a55c5e9e2b8729dab7f993c9ed53c3f9&all_sr_blocks=8395401_362054988_2_33_0;checkin=2023-04-03;checkout=2023-04-04;dest_id=-120157;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;highlighted_blocks=8395401_362054988_2_33_0;hpos=1;matching_block_id=8395401_362054988_2_33_0;no_rooms=1;req_adults=2;req_children=0;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sr_pri_blocks=8395401_362054988_2_33_0_16060;srpoch=1670925951;srvid=e19b46fed88e0003;type=total;ucfs=1&#tab-main> [accessed 12 December 2022]

¹⁵² Booking.com, “Hotel Carlton Jesolo”, <<https://www.booking.com/hotel/it/carlton-lido-di-jesolo.it.html#tab-reviews>> [accessed 12 December 2022]

Recensioni in Booking.com, Hotel di catena

Figura 30: “NH Amsterdam Centre”, hotel di catena, Booking.com¹⁵³

Figura 31: “NH City Centre Amsterdam”, hotel di catena, Booking.com¹⁵⁴

¹⁵³ Booking.com, “NH Amsterdam Centre”, <[¹⁵⁴ Booking.com, “NH City Centre Amsterdam”, <<https://www.booking.com/hotel/nl/nhamsterdam.it.html?aid=304142&label=gen173nr-IFCAEogg146AdIM1gEaHGIAQGYARS4AQflAQ3YAQH4AQH4AQulAgGoAgO4Aq214ZwGwAIB0gIkNjlmOTdlMWhiGizMC00Mml4LWJlZjEtNj>](https://www.booking.com/hotel/nl/nhamsterdamcentre.it.html?aid=304142&label=gen173nr-IFCAEogg146AdIM1gEaHGIAQGYARS4AQflAQ3YAQH4AQH4AQulAgGoAgO4Aq214ZwGwAIB0gIkZDMSZWVjZTMtYjA3ZS00ZmFhLk1ZDQ1Y2Y0MzhiOTY1MzAw2AIG4AIB&sid=a55c5e9e2b8729dab7f993c9ed53c3f9&all_sr_blocks=1036113_95128521_0_0_0;checkin=2023-04-03;checkout=2023-04-04;dest_id=10361;dest_type=hotel;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;highlighted_blocks=1036113_95128521_0_0_0;hpos=1;matching_block_id=1036113_95128521_0_0_0;no_rooms=1;req_adults=2;req_children=0;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sr_pri_blocks=1036113_95128521_0_0_0_22842;srpoch=1670927036;srpvid=b8fa491d26590563;type=total;uafs=1&#tab=reviews> [accessed 12 December 2022]</p>
</div>
<div data-bbox=)

hotel a 5 stelle della catena NH, allora i servizi risulterebbero migliori nella categoria superiore rispetto al 4 stelle indipendente.

Nel sottoparagrafo successivo viene introdotto l'utilizzo di Booking.com da parte dei due alberghi, insieme ad altri canali di distribuzione come i Tour Operator.

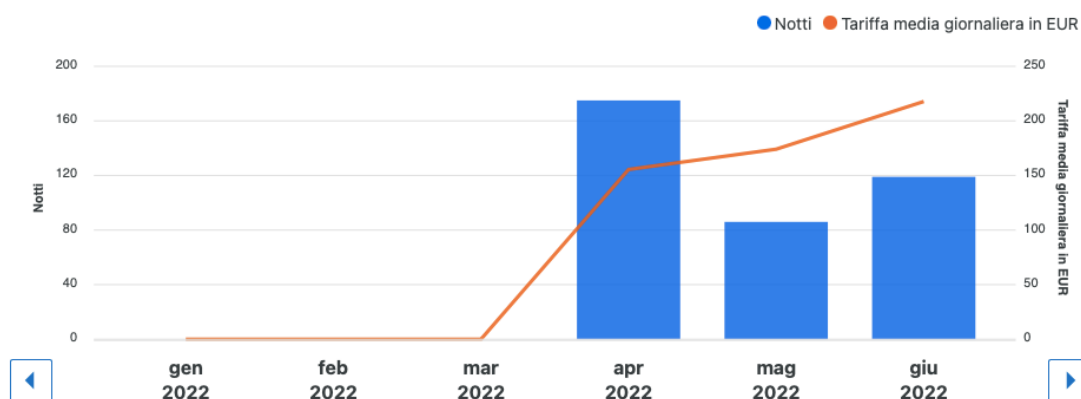
3.3 Booking.com e altri canali di distribuzione

Booking.com è un'agenzia di viaggi online (OTA) nata proprio ad Amsterdam nel 1996. È stata fondata come una piccola start up olandese con lo scopo di “rendere il mondo davvero alla portata di tutti”.¹⁵⁵ Ormai Booking.com è utilizzata praticamente da tutte le strutture ricettive, conta 28 milioni di unità inserite ed è disponibile in 43 lingue. Questo canale mette a disposizione strutture grandi e piccole, che siano indipendenti o brand consolidati.¹⁵⁶

Ora vengono esposti dei grafici che testimoniano l'utilizzo di Booking.com da parte di NHCC e Hotel Bristol, per poi ragionare cosa implicano i risultati.

Statistiche delle vendite stagione 2022 - Hotel Bristol

Notti e tariffa media giornaliera



¹⁵⁵ Booking.com, “Chi è Booking.com™”, <<https://www.booking.com/content/about.it.html>> [accessed 13 December 2022]

¹⁵⁶ Ibidem

Notti e tariffa media giornaliera

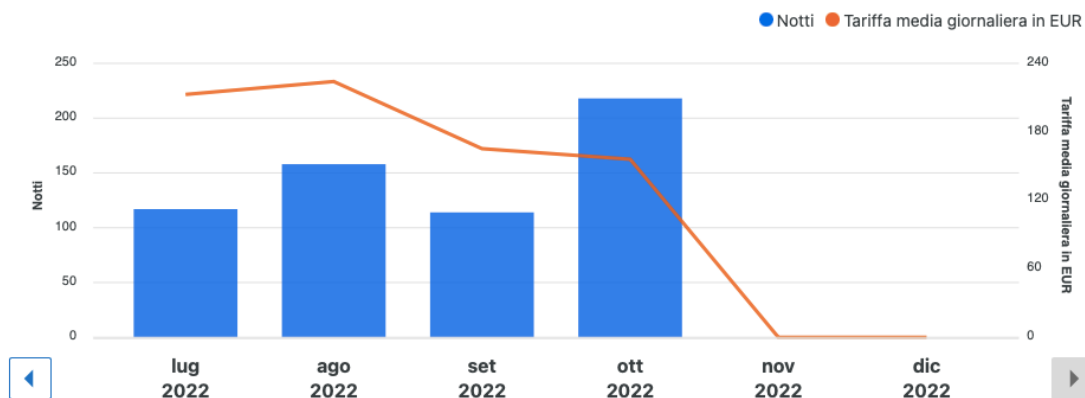
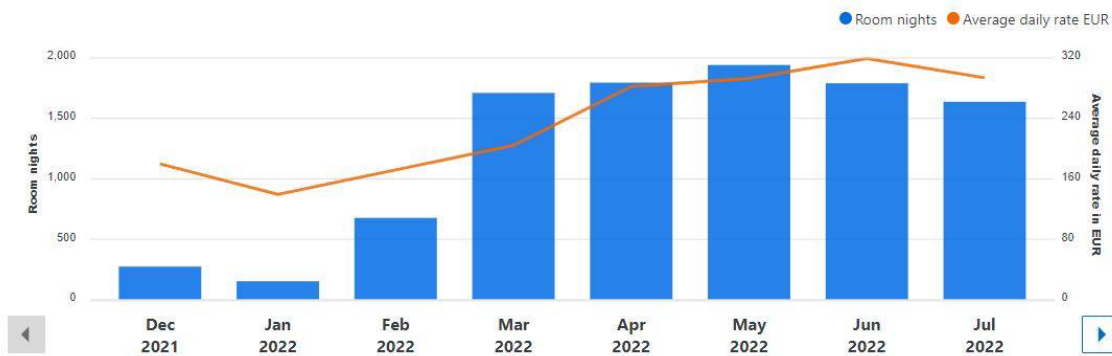


Figure 31-32: “Analytics”, Extranet-Booking.com¹⁵⁷

Statistiche delle vendite anno 2022 - NHCC

Room nights and average daily rate



¹⁵⁷Admin.booking.com, *Statistiche delle vendite*, in: “Booking.com | Hotel Bristol, 27 Dicembre 2022 <https://admin.booking.com/hotel/hoteladmin/extranet_ng/manage/statistics/sales_insights.html?hotel_id=83954&lang=it&ses=6921a307d3f0f59d1788309e8572e4a4&fromDate=2021-12-01&untilDate=2022-12-27&granularity=MONTHLY&benchmark=NONE&reservationType=STAYED&showTotals=false> [accessed 27 December 2022]

Room nights and average daily rate

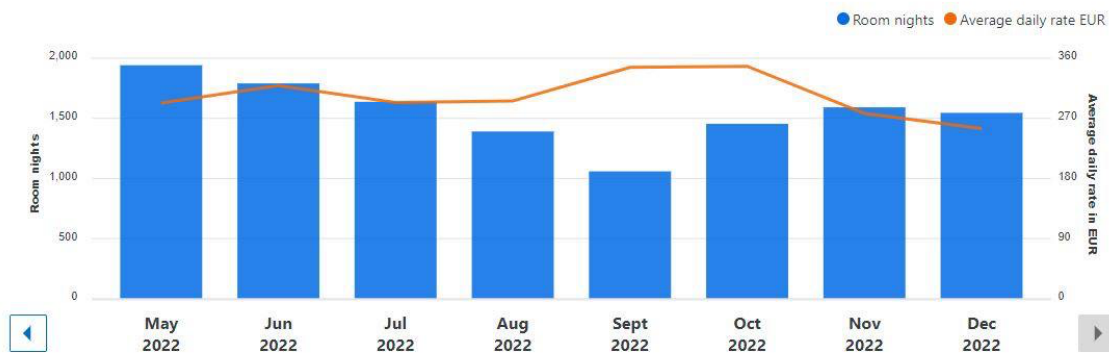


Figure 33-34: “Analytics”, Extranet-Booking.com¹⁵⁸

I primi due grafici dimostrano il “Report sulle vendite” e si riferiscono all’analisi dei dati passati, identificando le notti e la tariffa media giornaliera. Il report è utile per controllare la performance in relazione alle prenotazioni. In questo caso teniamo sempre in considerazione le minori dimensioni dell’Hotel Bristol e valutiamo l’andamento nei mesi che vanno da aprile ad ottobre, poiché il Bristol è soggetto a stagionalità. Tenendo in considerazione le due diverse dimensioni degli alberghi, è comunque evidente l’utilizzo maggiore della piattaforma da parte di NHCC: l’Hotel Bristol vede numeri di notti prenotate da 3 cifre, mentre l’NH City Centre da 4 cifre. Nei grafici successivi (figure 36-37) viene scritto che le camere prenotate nel 2022 presso l’hotel di Jesolo sono 1136 e quelle presso l’hotel olandese sono 19799. Inoltre, è interessante vedere come il Bristol, nonostante il poco utilizzo della piattaforma, abbia usufruito maggiormente di Booking.com nei mesi di bassa stagione (aprile ed ottobre), poiché nel periodo di alta stagione l’hotel è occupato da clienti fidelizzati e non ha bisogno di affidarsi a tali piattaforme. La maggior parte delle volte, i clienti fidelizzati, magari anziani, prenotano contattando direttamente l’hotel. Per quanto riguarda le politiche di prezzo (linea arancione), durante l’alta stagione l’hotel indipendente non ha la necessità di abbassare il prezzo come invece fa nei mesi di bassa stagione. Tuttavia, l’hotel di catena ha maggior potere nel mercato e quindi nelle decisioni di pricing può alzare di più le tariffe e adottare le tecniche di revenue management (3.4). Questo si vede consultando un mese di alta stagione per l’Hotel Bristol (agosto 2022), dove il prezzo è arrivato circa a 230 euro

¹⁵⁸ Admin.booking.com, *Statistiche delle vendite*, in: “Booking.com | NH City Centre Amsterdam, 27 Dicembre 2022

rispetto ai circa 290 euro dell’NHCC. Quest’ultimo si può permettere di alzare le tariffe grazie alla sua piena occupazione costante, probabilmente dovuta alla posizione favorevole in cui si trova ad Amsterdam. Il maggior potere di mercato si vede anche nel periodo di fine 2021 e inizio 2022, periodo ancora influenzato dalla pandemia. Come sostenuto precedentemente, a differenza dell’Italia, caratterizzata ancora da molti alberghi indipendenti, gli hotel in zone come i Paesi Bassi con una forte presenza dei brand alberghieri, hanno risentito meno della chiusura dovuta alla pandemia e del calo dei flussi economici, grazie alle loro capacità di ridurre il rischio aziendale con maggiore possibilità di ricoprire i costi, redditività e stabilità. In questo caso, mentre l’NHCC ha attuato le strategie post-pandemiche ed è potuto ripartire a inizio anno con un basso numero di prenotazioni, l’Hotel Bristol non ha potuto aprire a febbraio per il carnevale di Venezia come normalmente fa. L’hotel indipendente più piccolo non ha la possibilità di compensare le perdite e risente delle conseguenze, in questo caso pandemiche, in modo autonomo. In linea generale, quindi, la piattaforma olandese viene utilizzata in maniera costante e a prezzi più elevati dall’albergo di catena.

Oltre a Booking.com entrambi gli hotel utilizzano altri strumenti di prenotazione:

NH CITY CENTRE AMSTERDAM	HOTEL BRISTOL
Sito ufficiale	Sito ufficiale
Agoda	Booking.com
Booking.com	Christophorus
CWT Espana Slu	DERTOUR
CTRIIP	Luxair
DOTW (destinations of the world)	OLIMAR Reisen
Expedia	TUI Netherlands
FASTPAYHOTELS SLU	
HOTELBEDS SWITZERLAND AG	
Hoteliers.com // Hotelnacht	
Hotels.nl	
Hotelspecials = hotelbooker	
Jumbo Tours	
Keytel	
HRS	
Lastminute.com	
Laterooms	
Liberate	

Miki Travel	
Nautalia Viajes	
NL03CS NETHERLANDS	
NYENRODE UNIVERSITET	
Odigeo Connect	
Olympia	
Prestigia	
Tourico	
TOURMUNDIAL OPERADORES	
Travel Republic	
Traveltino 2009 SLU	
Travco	
VIAJES EL CORTE INGLES SA	
Worldmeeting	
SUN Hotels	
SYNXIS CR	
UVET	
Viagens Abreu	
WorldWide Hotel Link Iberia SL	
World2meet SLU	
ZARA NEDERLAND BV / ITX MERKEN	

Figura 35: “Agency”, Training manual NH City Centre 2022¹⁵⁹

Attraverso questa tabella, si vede come Hotel Bristol possiede una lista di agenzie e OTA molto ridotta rispetto a NH City Centre. L’organizzazione di NHCC è rafforzata da una rete di distribuzione e vendita che gli permette di essere altamente competitivo, poiché, come già detto, le catene possiedono un potere di negoziazione più forte.¹⁶⁰ Grazie a questo, la catena è anche in grado di cambiare i prezzi delle sue camere in base alla domanda e all’offerta molto più facilmente (3.4). In ogni caso, tutti e due gli hotel hanno un proprio sito web ufficiale per comunicare al meglio la loro proposta di valore, aumentando i benefit per chi prenota direttamente dal sito ufficiale rispetto ad una OTA. Hotel Bristol, ad esempio, dà la possibilità di ottenere diversi sconti se si prenota direttamente ed entro un certo periodo di tempo.¹⁶¹ Tuttavia, come suggerito nel Capitolo 2, spesso succede che le OTA (Expedia)

¹⁵⁹ NH Hotel Group, *Trainings manual new trainees and employees NH City Centre*, Amsterdam, 2022

¹⁶⁰ Revenueacrobats.com, *Le Differenze Tra Il Revenue Management Di Catena E Hotel Indipendenti*, in: “Revenue acrobats” (29 Marzo 2018) <<https://www.revenueacrobats.com/revenue-management-di-hotel-indipendenti-vs-catene/>> [accessed 15 December 2022]

¹⁶¹ Bristol-hotel.it, “Tutte le offerte per te”, <<https://www.bristol-hotel.it/it/offerte.html>> [accessed 13 December 2022]

acquistano i nomi di hotel indipendenti per portare i viaggiatori nei loro siti piuttosto che nella pagina ufficiale dell'albergo, causando prenotazioni meno redditizie per le strutture indipendenti. NHCC sfrutta, invece, il suo potere di mercato per negoziare tariffe di prenotazione più basse attraverso la pagina ufficiale di NH. Se l'ospite prenota nel loro sito ufficiale, ciò gli permette di aumentare i punti nel programma fedeltà NH Discovery e in seguito avere tariffe esclusive e vantaggi durante il soggiorno (late check-out gratuito, upgrade della stanza, trattamenti di bellezza).¹⁶² Le prenotazioni dirette tramite il portale principale dell'hotel sono di grande importanza per non dover pagare le commissioni alle OTA, dove avvengono le prenotazioni indirette. In realtà, la miglior performance si ottiene con una distribuzione mista (diretta e indiretta) della vendita delle camere, così da raggiungere una maggiore audience internazionale e nazionale. NHCC, infatti, essendo parte di un marchio e avendo più canali di distribuzione è più visibile e riesce a chiamare una domanda estera maggiore. I Tour Operator e i grafici di Booking.com di Hotel Bristol testimoniano una clientela ristretta prevalentemente tra i paesi come, Germania (Dertour, Olimar Reisen), Repubblica Ceca (Booking.com), Lussemburgo (Luxair), Austria, Svizzera e Paesi Bassi (TUI Netherlands). NHCC, invece, vede collaborazioni, oltre che con Peasi Bassi (NL03CS NETHERLANDS), Spagna (CWT España, Viajes el Corte Inglés ecc.), Germania (HRS), Svizzera (HOTELBEDS SWITZERLAND AG), anche con Cina (CTIP), Israele (Booking.com), Regno Unito (Lastminute.com), Italia (Olympia), Stati Uniti (Tourico) e molti altri paesi. Questo non implica che l'Hotel Bristol non veda mai clienti americani o cinesi, ma la maggioranza degli ospiti proviene dalle nazionalità sopra citate; anche per un discorso di confini geografici. A questo proposito, la Christophorus organizza viaggi in autobus dai paesi confinanti l'Italia. Probabilmente, oltre ai confini geografici, va fatto un discorso sulla tipologia di vacanza che implica il nostro litorale, caratterizzato da tante famiglie che preferiscono viaggiare in macchina. Se si considera un'area vicina al litorale ma con una clientela differente come la città di Venezia, si vede che gli hotel indipendenti sono costituiti sicuramente da più ospiti internazionali e non solo provenienti dalle località confinanti, anche se in un numero minore rispetto agli alberghi di catena più visibili nel mercato. L'NHCC nella città di Amsterdam, infatti, ha ospiti provenienti sia da

¹⁶² Nh-hotels.it, "NH Rewards ora è NH DISCOVERY, il nuovissimo programma fedeltà", <https://www.nh-hotels.it/nhdiscovery> [accessed 13 December 2022]

aree confinanti o vicine come Germania e Svizzera, ma anche remote come Israele e America (figura 37).

I diversi target di clientela vengono dimostrati anche attraverso i seguenti grafici di Booking.com, i quali rispecchiano la provenienza delle agenzie con cui lavorano maggiormente rispettivamente le due strutture.

Prenotazioni in base al paese – Hotel Bristol

Dati al 27 dic 2022 su 1136 camere prenotate.

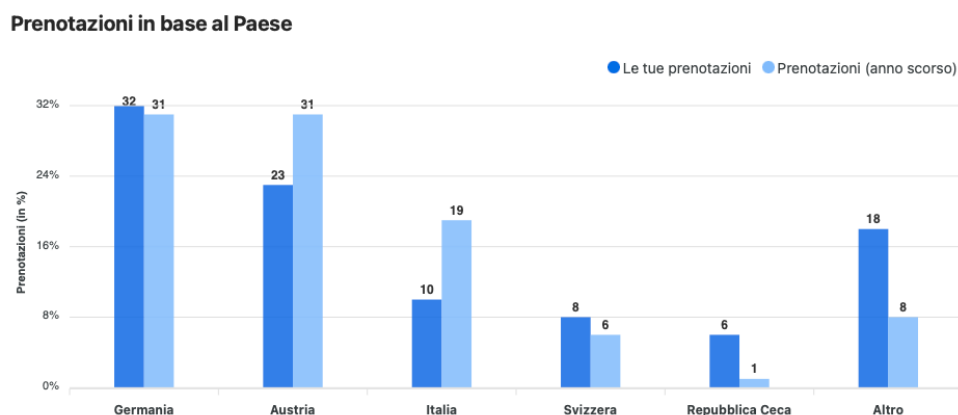


Figura 36: “Analytics”, Extranet-Booking.com¹⁶³

Prenotazioni in base al paese – NHCC



Figura 37: “Analytics”, Extranet-Booking.com¹⁶⁴

¹⁶³ Admin.booking.com, *Prenotazioni in base al Paese*, in: “Booking.com | Hotel Bristol, 27 Dicembre 2022 <https://admin.booking.com/hotel/hoteladmin/extranet_ng/manage/statistics/booker_insights.html?hotel_id=83954&lang=it&ses=ace6abd50e5a4b86ee6a7b0b83134356&benchmarkCopyId=1&benchmark=YEAR_OVER_YEAR&period=DAYS365&view=COUNTRY> [accessed 27 December 2022]

¹⁶⁴ Admin.booking.com, *Prenotazioni in base al Paese*, in: “Booking.com | NH City Centre Amsterdam, 27 Dicembre 2022

I canali distributivi sono utili anche per il prossimo paragrafo per analizzare il confronto legato al monitoraggio dei prezzi, dove ancora una volta viene preso in considerazione Booking.com.

3.4 Revenue Management e monitoraggio dei prezzi

Un altro indicatore di confronto fra le due strutture è quello relativo all'andamento dei prezzi. Le tecniche di pricing, i canali distributivi e le strategie di vendita e promozione stanno alla base del revenue management alberghiero, il quale permette all'hotel di creare un proprio piano per incrementare i ricavi con l'analisi della concorrenza (Grasso, 2006).¹⁶⁵ Il revenue management è un sistema di controllo e gestione che si occupa prevalentemente del prezzo con lo scopo di massimizzare il fatturato. Qui, revenue management significa vendere la camera giusta, al cliente giusto, per il giusto prezzo, nel giusto momento e nel giusto canale. Il revenue manager interviene quando deve fare switch da un prezzo ad un altro, poiché si aspetta una domanda variabile. In questo senso, può sfruttare la domanda elevata e ottimizzare il mix dei prezzi o quella bassa e creare opportunità di vendita, così da riallineare domanda e capacità dell'hotel.¹⁶⁶

Segue un grafico che mostra l'andamento dei prezzi di NHCC e Hotel Bristol. Viene considerato il cambiamento giornaliero della tariffa a distanza di un mese per la prenotazione di una camera matrimoniale standard con colazione inclusa per la notte del 3-4 aprile 2023.

¹⁶⁵ GRASSO, F. (2006). *Il revenue management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*, cited in: Michela MARIN, *Il benchmarking alberghiero: studio e analisi di un hotel quattro stelle a Venezia*, in: "Corso di Laurea Magistrale in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici, 2018-2019, <<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/16108/871770-1235995.pdf?sequence=2>> [accessed 15 December 2022]

¹⁶⁶ Lezione di Revenue Management, prof. Andrea ELLERO, op. cit.

Monitoraggio dei prezzi

	A	B	C
1		Tariffa NHCC (catena)	Tariffa Hotel Bristol (indipendente)
2	13/12/22	267,00 €	166,00 €
3	14/12/22	305,00 €	166,00 €
4	15/12/22	309,00 €	166,00 €
5	16/12/22	309,00 €	166,00 €
6	17/12/22	309,00 €	166,00 €
7	18/12/22	309,00 €	166,00 €
8	19/12/22	309,00 €	166,00 €
9	20/12/22	309,00 €	166,00 €
10	21/12/22	313,00 €	166,00 €
11	22/12/22	313,00 €	166,00 €
12	23/12/22	313,00 €	166,00 €
13	24/12/22	313,00 €	166,00 €
14	25/12/22	313,00 €	166,00 €
15	26/12/22	313,00 €	166,00 €
16	27/12/22	356,00 €	166,00 €
17	28/12/22	356,00 €	166,00 €
18	29/12/22	356,00 €	166,00 €
19	30/12/22	426,00 €	166,00 €
20	31/12/22	426,00 €	166,00 €
21	01/01/23	426,00 €	166,00 €
22	02/01/23	314,00 €	151,00 €
23	03/01/23	314,00 €	151,00 €
24	04/01/23	353,00 €	151,00 €
25	05/01/23	353,00 €	151,00 €
26	06/01/23	353,00 €	151,00 €
27	07/01/23	353,00 €	151,00 €
28	08/01/23	353,00 €	151,00 €
29	09/01/23	353,00 €	151,00 €
30	10/01/23	353,00 €	151,00 €
31	11/01/23	353,00 €	151,00 €
32	12/01/23	353,00 €	151,00 €
33	13/01/23	353,00 €	151,00 €

Figura 38: “Tariffe del 3-4 aprile 2023 di NHCC e Hotel Bristol”, Excel

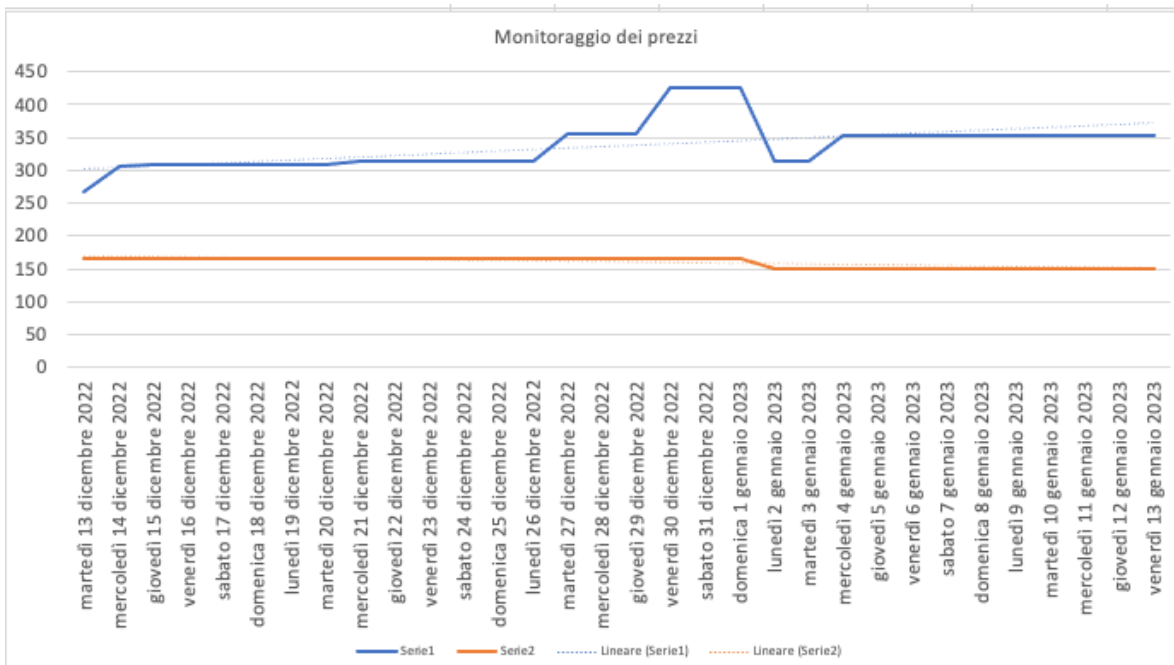


Figura 39: “Grafico su andamento dei prezzi”, Excel

COMMENTO TARIFFA NHCC:

Analizzando la variazione dell'NHCC si nota una crescita iniziale (14 dicembre) e poi un andamento più o meno costante di rialzamento dei prezzi, ad eccezione dei giorni dal 30 dicembre all'1 gennaio dove vi è un innalzamento consistente seguito poi da riabbassamento dei prezzi. Probabilmente si è voluto abbassare il prezzo per aumentare la domanda. Tecnica che si direbbe aver funzionato, poichè dal 4 gennaio c'è stato nuovamente un rialzamento della tariffa. Qui si nota la formula "prima prenoti più risparmi", poichè i prezzi crescono costantemente più si avvicinano alla data mirata. Il cambiamento dei prezzi suggerisce che si tratti di clienti con poca sensibilità al prezzo; tante volte ci si riferisce a una clientela business.

COMMENTO TARIFFA HOTEL BRISTOL:

Analizzando la tariffa dell'Hotel Bristol proposta su Booking.com è evidente come essa sia costante per praticamente tutto il periodo preso in considerazione. Il prezzo viene abbassato solo una volta il 2 gennaio dopo le feste, periodo in cui normalmente scadono le offerte per i clienti fidelizzati, come quella "prima prenoti, meno paghi" per la stagione 2023. Tuttavia qui, visto l'andamento dei prezzi, non sembra valere quella regola; probabilmente la struttura si aspettava un maggior numero di prenotazioni prima della chiusura dell'anno. In ogni caso, l'hotel è aperto su Booking.com essendo il 3/4 Aprile 2023 un periodo di bassa stagione, caratterizzato da clienti non solo fidelizzati. Come NHCC, qui la struttura ha voluto abbassare i prezzi per aumentare la domanda in quel periodo di inizio Aprile. Generalmente la struttura nel periodo di alta stagione (giugno-agosto) è chiusa sui portali come Booking.com, poichè i clienti abituali prenotano direttamente con l'hotel e non tramite OTA. Inoltre, si tratta di una clientela leisure, che oltre a prenotare direttamente con la struttura, prenota con largo anticipo. Sicuramente queste decisioni sono state prese in seguito a un'analisi dei dati storici. Nonostante l'hotel indipendente non abbia un team specializzato per le tecniche di revenue management e dal momento in cui questi prezzi vengono scelti anticipatamente a dicembre, vuol dire che la gestione sa come si muoverà più o meno il mercato.

Figura 40: “Commenti relativi al monitoraggio dei prezzi per i 2 hotel”, Excel

Cerca
Destinazione/nome struttura:
Lido di Jesolo
Check-in - Check-out:
mer 5 lug - gio 6 lug
Soggiorno di 1 notte
2 adulti · 0 bambini · 1 c...
Interi alloggi
Viaggio per lavoro
Cerca

Lido di Jesolo: 73 strutture trovate
Spiaggia nei dintorni: Spiaggia di Lido di Jesolo
Ordina per: Le nostre scelte top
82% di strutture non disponibili per le tue date sul nostro sito.
La commissione pagata e altri fattori potrebbero influenzare il posizionamento di una struttura nei risultati di ricerca. Scopri di più.
Hotel Bristol ★★★★★
Faro, Lido di Jesolo · Mostra sulla mappa
3,9 km dal centro
Fronte spiaggia
Favoloso 8,7
267 recensioni
Posizione 9,6
Questa struttura non è disponibile sul nostro sito nelle date 5 lug - 6 lug.
Puoi avere lo sconto riservato agli iscritti su questo prezzo - Accedi
Genius

Figura 41: “Hotel indipendente chiuso in alta stagione”, Booking.com¹⁶⁷

¹⁶⁷ Booking.com, “Hotel Bristol Jesolo”, op. cit.

Vediamo come l'applicazione di questo strumento varia a seconda della struttura e della sua gestione. È evidente come l'hotel indipendente utilizzi molto meno il processo di Revenue Management. L'Hotel Bristol sostanzialmente cambia la tariffa una sola volta. Sicuramente una delle giustificazioni è data dalla fidelizzazione degli ospiti; risulta difficile cambiare il prezzo molto spesso in base alla domanda e all'offerta. Inoltre, l'impossibilità è data anche dal fatto che i clienti abituali la maggior parte delle volte prenotano mesi o addirittura un anno prima in bassa stagione o quando l'hotel è ancora chiuso, quando il prezzo è fisso e la maggior parte delle volte più basso. In questo caso, tante volte la struttura non è aperta sulle OTA (figura 41). Questa è una delle caratteristiche che contraddistingue il turista leisure da uno business. L'ospite leisure dell'Hotel Bristol viaggia per cultura o svago principalmente. L'NHCC vede la partecipazione anche di molti clienti business, i quali rappresentano una categoria di turisti che non prenota con largo anticipo e presenta una scarsa sensibilità al prezzo. La distinzione fra le tue tipologie di clientela è determinante per il revenue manager, che deve comportarsi in base al segmento target. È utile, poi, per capire quale sia l'affluenza nelle due strutture e per differenziare l'offerta. Il grafico dimostra, infatti, un maggior utilizzo di Booking.com da parte dell'albergo olandese per poter applicare le tecniche di revenue management e massimizzare il fatturato.¹⁶⁸ L'Hotel Bristol, come si può vedere, ha un andamento dei prezzi pressoché costante. Per comprendere meglio quanto detto, utili sono i commenti riferiti alle due strutture posti sotto il grafico (figura 40).

Le catene hanno un Team ben definito che svolge le funzioni di questo processo in maniera gerarchica, il quale dedica del tempo all'analisi dei dati e vede importanti investimenti in formazione e tecnologia. Nell'hotel indipendente, invece, la maggior parte delle volte non vi è un dipartimento che si dedica a questo aspetto, ma il processo decisionale vede l'azione del singolo individuo. A questo segue un'analisi minore dei dati a causa della mancanza di tempo, e un più elevato rischio.¹⁶⁹ Tuttavia, nelle ultime alte stagioni si sta assistendo a un utilizzo maggiore delle OTA e un andamento altalenante dei prezzi anche in molti hotel indipendenti jesolani (non Hotel Bristol). Questi ultimi stanno cercando di adattarsi alle

¹⁶⁸ Michela MARIN, *Il benchmarking alberghiero: studio e analisi di un hotel quattro stelle a Venezia*, op. cit.

¹⁶⁹ Revenueacrobats.com, *Le Differenze Tra Il Revenue Management Di Catena E Hotel Indipendenti*, op. cit.

procedure avanzate delle catene alberghiere per massimizzare il fatturato? In questo modo però potrebbero rischiare di perdere i clienti fidelizzati, e questo in un'ottica di lungo periodo potrebbe pesare molto sul destino della struttura.

In merito alle tendenze dei prezzi, si cerca di dare ulteriori risposte attraverso una sezione del sondaggio che verrà analizzata nel capitolo successivo, dove viene chiesto quanto la persona è d'accordo sul fatto che un hotel indipendente cambi i prezzi in base alla alta e bassa stagione.

In seguito all'analisi dei diversi confronti nel corso di questo Capitolo, si può confermare che nella maggior parte dei casi gli hotel di una catena alberghiera godono di vantaggi che influenzano positivamente la gestione e andamento dell'hotel. Tuttavia, è bene ribadire che, sebbene l'hotel indipendente risulti avere delle debolezze intrinseche legate a: dimensione, risorse finanziarie, marketing e politica dei prezzi, non implica che questo sia peggiore rispetto all'hotel di catena. La PMI dovrebbe solo trovare la soluzione per riuscire a mantenere la competitività e quindi crescere. A questo proposito, sono stati precedentemente suggerite diverse strategie già note, come l'internazionalizzazione, l'alleanza fra hotel indipendenti (come ha fatto HNH Hospitality S.p.a.), la quale può avvenire anche attraverso il consorzio e il fare rete.

Altri consigli fondamentali vengono esposti nel Capitolo successivo, in base alle risposte ottenute alla domanda relativa alle soluzioni di competitività nel questionario.

CAPITOLO 4

Indagine sul tema attraverso un sondaggio

La tesi si pone di analizzare l'impatto delle catene alberghiere sugli hotel indipendenti, studiandone la nascita, crescita ed evoluzione nel corso del tempo. A tali fini, viene svolta anche un'indagine sperimentale mediante un sondaggio intitolato "Catene alberghiere vs hotel indipendenti". Cosicché, attraverso i dati analizzati nei capitoli precedenti e le informazioni raccolte dal sondaggio, venga permessa la conclusione della ricerca in maniera dettagliata, combinata di storia, teoria e analisi statistiche. Dal punto di vista operativo, l'indagine è stata possibile grazie alla collaborazione di normali viaggiatori ed esperti nel settore alberghiero. Il sondaggio è in italiano ed è quindi rivolto a persone di nazionalità italiana. L'indagine è costituita da diverse fasi:

La prima fase prevede la preparazione del sondaggio attraverso la considerazione dei dati raccolti nella teoria e nell'analisi statistica che caratterizzano prevalentemente il Capitolo 2 e 3, concentrandosi sulle informazioni necessarie per l'elaborato. È stato durante questa fase che si è capito a chi rivolgere le domande, come formularle e il periodo di raccolta dei dati. Sono stati esclusi coloro che hanno sempre lavorato in un hotel di catena, poiché risulterebbero di parte e quando viaggiano la maggior parte delle volte soggiornano in strutture affiliate alla catena stessa grazie ai vantaggi e sconti di cui dispongono. Viceversa, anche se un individuo lavora per un hotel indipendente, molto spesso viaggiando alloggia comunque in hotel di catena. Inoltre, le domande sono state indirizzate a persone di più fasce d'età provenienti da Jesolo e dintorni, poiché è una di quelle realtà "peculiari" poco "contaminata" dalle catene alberghiere, così da considerare il parere di queste persone riguardo al futuro di una località che conoscono bene. Sono state considerate persone di diverse fasce d'età per includere anche persone non troppo giovani, con più esperienza e possibilità di viaggiare; mentre non sono state considerate le persone "under 18" semplicemente per un fattore di presenza ridotta nella mia cerchia di conoscenze.

Seguono poi la presentazione del sondaggio al pubblico e la successiva analisi dei dati (4.1). Per esibire il sondaggio, è stato utilizzato il programma Google moduli. Si è adottato un linguaggio semplice così da evitare diverse interpretazioni. Inoltre, la successione dei quesiti

deve risultare esposta con coerenza logica e la lunghezza deve essere tale da non stancare e ridurre la collaborazione del rispondente. I quesiti si dividono fra risposte chiuse e risposte aperte; alcune di queste offrono la sezione “Altro”, nel caso in cui qualcuno non riuscisse a esporre la propria opinione con le opzioni proposte. Il sondaggio è articolato essenzialmente in tre parti. La prima parte vede alcune domande riguardanti i dati personali dell’individuo (4.1.1), la seconda dei quesiti basati sull’esperienza in un hotel di catena o in un hotel indipendente (4.1.2) e l’ultima sezione è costituita da due domande aperte focalizzate sulle possibili soluzioni che adotterebbero i collaboratori e sulla situazione jesolana (4.1.3). Le varie domande componenti il sondaggio si possono consultare nella sezione Appendice.

Il sondaggio, somministrato da circa metà dicembre a metà gennaio, ha visto la raccolta di 81 risposte, mediante i social come WhatsApp e Instagram. La sintesi dei dati viene illustrata tramite rappresentazioni grafiche e tabelle nel paragrafo che segue (4.1).

Infine, vengono esposti i risultati, confrontando gli esiti del sondaggio con quanto affermato nel corso della tesi (4.2).

4.1 Analisi delle risposte ai quesiti

L’analisi dei dati mira a consultare e raccogliere le somiglianze e differenze fra le unità rilevate, in modo da sintetizzare e interpretare i dati raccolti. Quest’analisi rappresenta un passo fondamentale per poter trarre i risultati finali.

4.1.1 Domande preparatorie

I primi quesiti si riferiscono ai dati generali dell’individuo. Inizialmente, per individuare il target di riferimento è stata chiesta la fascia d’età. La figura 42 mostra che la classe d’età che caratterizza la maggior parte dei partecipanti è quella compresa fra i 18 e i 25 anni, rappresentante il 67,9% (55 persone). Segue poi il gruppo compreso fra i 26 e i 35 anni, costituito dal 17,3% (14 persone) e infine il 14,8% identifica coloro che hanno più di 36 anni

(12 persone). Ecco che nelle risposte successive bisogna tenere in considerazione che una buona parte dei rispondenti sono molto giovani.

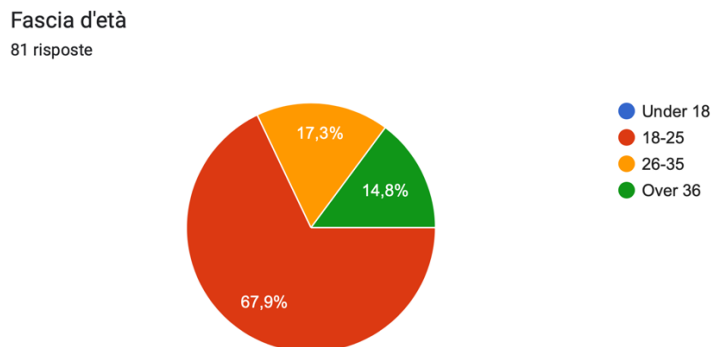


Figura 42: “Distribuzione dei rispondenti per età”, Google Moduli

Per analizzare e comprendere meglio le successive risposte, è stata chiesta anche l'occupazione attuale della persona come secondo quesito. Si osserva che gran parte dei rispondenti a cui è stato indirizzato il sondaggio occupa la posizione di lavoratore (45 persone). Sebbene venga considerato anche il parere di tanti studenti (32 persone) senza esperienza lavorativa, dal momento in cui è fondamentale il pensiero delle nuove generazioni. Quattro persone studiano e lavorano contemporaneamente.

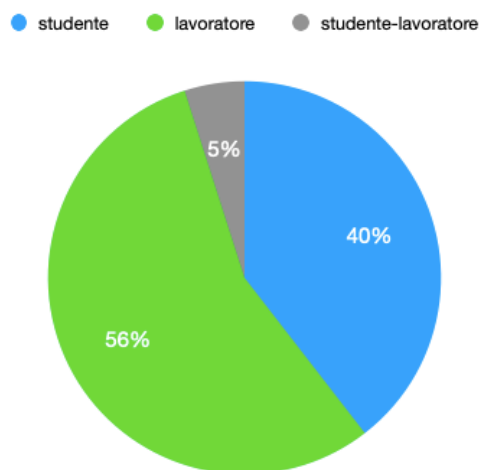


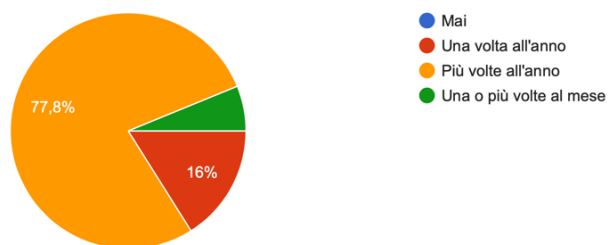
Figura 43: “Distribuzione dei rispondenti per occupazione attuale”, Google Moduli

Ai fini di questa analisi e per una più precisa profilazione dell'individuo, è bene combinare i fattori età e occupazione attuale con il quesito "Sei un albergatore o lavori nel settore alberghiero?". Prendendo i sondaggi e le relative risposte singolarmente, e focalizzandosi su coloro che lavorano nel settore, si osserva come logicamente al diminuire dell'età vi sia minore esperienza nel campo. Nel sottoparagrafo 4.1.3 si vedrà come, al penultimo quesito che richiede come gli hotel indipendenti possono competere con le catene alberghiere, molti giovani tendono a dare soluzioni più "semplici" rispetto ad alcuni dei loro colleghi con più esperienza che cercano di argomentare più approfonditamente il tema con questioni più complesse. Tuttavia, anche le opinioni "scontate" sono molto utili; è importante anche l'opinione delle generazioni più giovani, poiché potrebbero rappresentare un segmento di riferimento mirato per le pianificazioni future nel settore. Infatti, nel 4.1.3 verranno esaltate alcune considerazioni interessanti fatte da alcuni studenti giovani.

Le quattro domande successive si riferiscono all'aspetto del "viaggio" di ciascun individuo, al quale viene chiesto: quanto viaggia all'anno, che tipo di viaggiatore è, le motivazioni dei suoi viaggi e come viaggia. Anche queste domande contribuiscono a profilare meglio ciascun intervistato. Ad esempio, se una persona viaggia più volte all'anno, allora è più probabile che viaggi sia per leisure che per business; se invece una persona fa un solo viaggio annualmente, è possibile che si tratti delle ferie e del riposo di questa. Questi aspetti influenzano anche la scelta del luogo dove soggiornare e altre esigenze del viaggiatore: un viaggiatore business è possibile che sfrutti gli sconti in seguito alla collaborazione fra l'azienda dove lavora e l'hotel di catena. Tali elementi vengono esposti nel sottoparagrafo successivo.

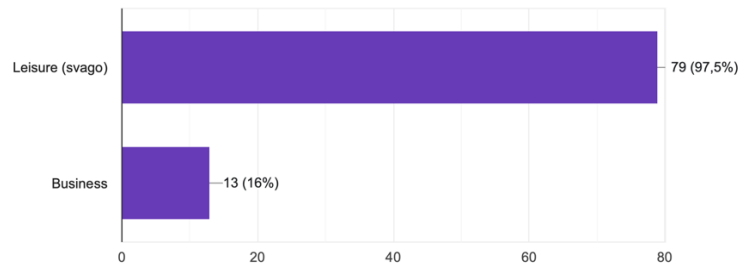
Attraverso il sondaggio emerge quanto segue:

Quanto viaggi all'anno?
81 risposte



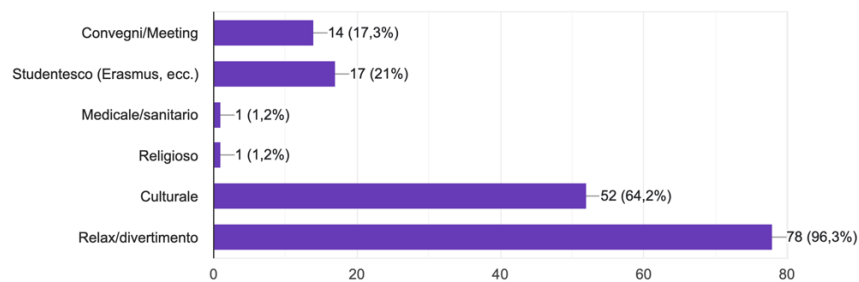
Che tipo di viaggiatore sei? (più risposte possibili)

81 risposte



Motivazioni dei tuoi viaggi (più risposte possibili)

81 risposte



Come viaggi? (più risposte possibili)

81 risposte

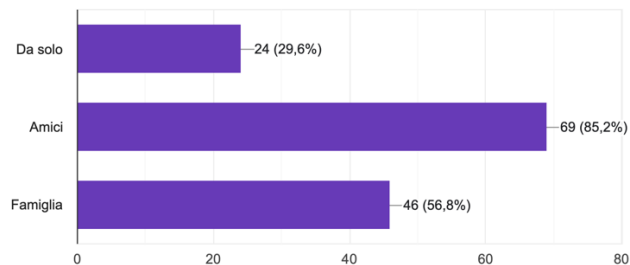


Figure 44-47: “Distribuzione dei rispondenti per ambito di viaggio”, Google moduli

La figura 44 dimostra come ormai oggi il turismo venga considerato un bene irrinunciabile (consulta Capitolo 1), poiché tutti compiono almeno un viaggio all'anno: il 16% fa un viaggio annualmente (13 persone). Addirittura, il 6,2 % compie più viaggi al mese (5 persone di 81). La maggioranza compie più viaggi all'anno, ovvero il 77,8% (63 persone). Di conseguenza, si può supporre che la piccola percentuale di coloro che viaggiano mensilmente lo faccia soprattutto per lavoro. Ecco che dalla figura successiva (45) si vede come un minor numero

di viaggiatori è di categoria business (16%), rispetto a quella leisure che occupa uno spazio molto più grande (97,5%). Nel quesito entrambe le risposte sono possibili, infatti risulta che alcuni viaggiano sia per business che per leisure: esattamente 11 persone hanno indicato entrambe le opzioni, mentre solo 2 persone hanno dichiarato di viaggiare prettamente per lavoro. Il resto degli utenti viaggia solo per “divertimento”. La figura 46, infatti, mostra come i viaggi per relax e divertimento occupino il 96,3%, che normalmente vengono fatti con amici o in famiglia. Ragione per cui, la figura 47 evidenzia come una percentuale più bassa viaggi da sola (29,6%), e il rimanente con amici o famigliari (rispettivamente l’85,2% e il 56,8%). Anche qui più opzioni erano possibili. Tutti questi fattori influenzano e determinano la scelta delle risposte delle domande sottostanti.

La parte successiva dei quesiti si concentra più nello specifico sull’ambito “alberghi”.

4.1.2 Esperienza personale in un hotel di catena o in un hotel indipendente

In base a quanto chiesto precedentemente, la prima domanda inerente agli hotel chiede alla persona se sceglie l’albergo in base alle motivazioni dette sopra.



Figura 48: “Distribuzione dei rispondenti per scelta dell’hotel”, Google moduli

Il grafico sottolinea che quasi tutti scelgono dove soggiornare in base alle motivazioni del viaggio. Solo 10 persone (12,3%) non considerano le loro ragioni di viaggio.

Le due domande seguenti sono più dettagliate e chiedono a ognuno cosa ricerca all'estero e in Italia e perché, offrendo come opzioni: Hotel indipendente, Hotel di catena o Altro. Nella sezione "Altro" sono state aggiunte le alternative: "indifferente", "B&B", "Airbnb".

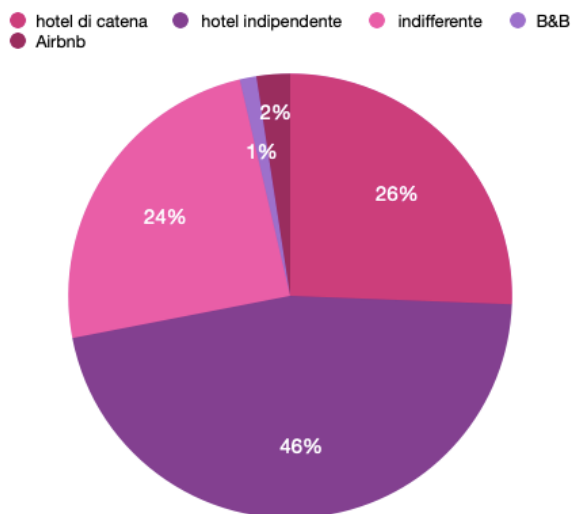


Figura 49: "Distribuzione dei rispondenti per scelta del soggiorno all'estero", Google moduli

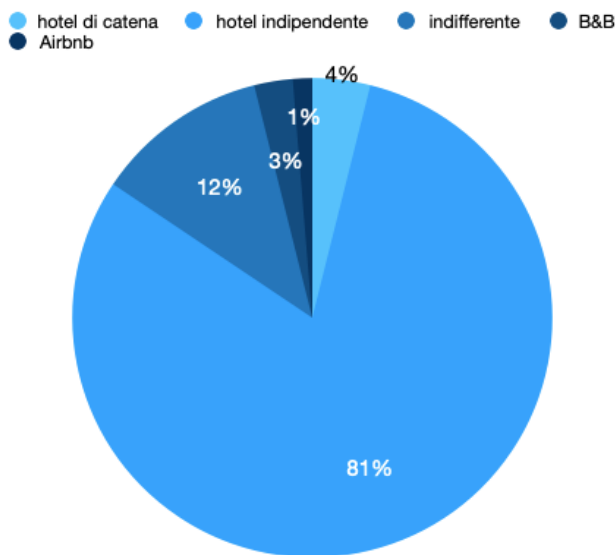


Figura 50: "Distribuzione dei rispondenti per scelta del soggiorno in Italia", Google moduli

Questi grafici dimostrano come le persone italiane tendono a preferire gli hotel indipendenti sia all'estero che in Italia, rispettivamente contano il 46% e l'81%.

Fra le ragioni principali troviamo ad esempio la mancanza di personalizzazione da parte delle catene (“Non sono un fan delle catene perché trovo l’arredamento sempre uguale triste e senza una vera identità. Cerco quindi un hotel che mi faccia sentire nel paese che sto visitando”). Uno studente dice che gli hotel di catena sono addirittura alienanti. Alcuni affermano di preferire la gestione familiare per la maggiore attenzione all’ospite, all’accoglienza e all’atmosfera che solo gli hotel indipendenti sanno creare, soprattutto per le famiglie.

Tuttavia, per quanto riguarda la figura 49, è evidente come tante persone preferiscano gli hotel di catena all’estero. In questo caso, più di uno studente ha constatato che il marchio gli garantisce sicurezza e garanzia rispetto agli standard di qualità. In questo senso, uno di loro dice di essere a conoscenza del fatto che le grandi catene come Melia o NH abbiano dei processi standardizzati e siano soggetti a controlli. Inoltre, ritiene di non essere interessato all’interazione col personale all’estero, poiché solitamente passa meno tempo in hotel e visita i luoghi. Un lavoratore afferma, infatti, che all’estero le catene sono molto più diffuse rispetto che in Italia. Così, uno fra loro sostiene di non aver mai soggiornato in un hotel di catena in Italia. Più rispondenti affermano che, quando soggiornano in Italia preferiscono gli hotel indipendenti, dal momento in cui sono l’opzione prevalente nel nostro Paese e offrono servizi differenti da quelli di una catena. Spesso tendono a scegliere gli hotel che lui/lei e la famiglia già conoscono e dunque sono già consapevoli del livello di servizio e della struttura dell’hotel, enfatizzando così la maggior probabilità che vi siano clienti fidelizzati. Tuttavia, fra coloro che preferiscono gli hotel indipendenti solo il 25,9% è cliente fidelizzato (figura 51).



Figura 51: “Distribuzione dei rispondenti per fidelizzazione a un hotel indipendente”, Google moduli

Tornando alle figure 49 e 50, una buona percentuale è anche occupata da coloro a cui non fa differenza soggiornare in un hotel di catena o in un hotel indipendente, dipende dal motivo del viaggio e dai servizi e i comfort che offrono l'uno o l'altro. Queste persone non sono interessate quindi alla fama del marchio. In questo caso, molto spesso vengono considerate le recensioni sulla struttura e il rapporto qualità-prezzo. Uno studente, ad esempio, ha detto che considera l'albergo che ha una buona posizione e che è considerato pulito.

Solo uno studente-lavoratore e un lavoratore hanno dichiarato di soggiornare sempre, sia in Italia che all'estero, in un hotel di catena per abitudine e garanzia dei servizi standard.

Due piccole percentuali, invece, preferiscono soggiornare in dei Bed and breakfast o in degli Airbnb. Secondo il sondaggio si tratta di studenti e due lavoratori. Uno fra gli studenti dice che questi gli danno più flessibilità nell'organizzazione. Anche un lavoratore preferisce il B&B in Italia, perché gli permette di essere più indipendente; mentre l'altro preferisce l'Airbnb, perché più conveniente. Nel caso degli studenti, probabilmente questi considerano maggiormente l'aspetto economico del viaggio piuttosto che il comfort, non avendo ancora un'indipendenza economica.

Ai fini di questa tesi è stata posta, poi, la domanda sulla conoscenza di alcune catene note e se quando viaggiano cercano un hotel appartenente alla catena NH. È risultato che tanti conoscono i soliti brand noti come NH Hotels, Marriott International e Hilton Hotels & Resorts, ma non ci hanno mai soggiornato. Molti, invece, non conoscono proprio Accor Hotels o Meliá Resorts & Hotels. Delle percentuali minori conoscono tali catene e ci hanno soggiornato.

Che marchi dei seguenti conosci? (più risposte sono possibili)

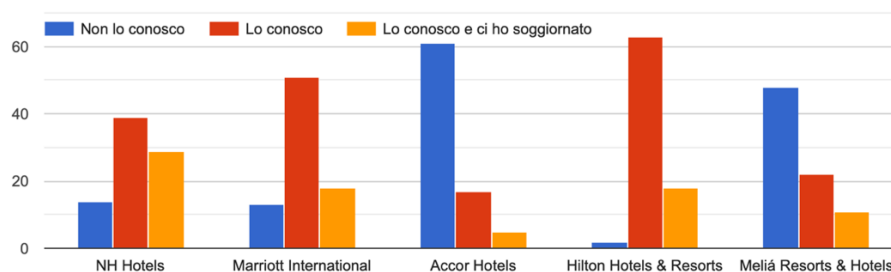


Figura 52: “Distribuzione dei rispondenti per conoscenza dei brand”, Google moduli

Da questo segue che tra le 29 persone che conoscono e hanno soggiornato in un NH, solo 5 quando viaggiano cercano un NH nella destinazione. Tra le loro motivazioni di scelta spiccano: gli sconti che ottengono in quanto ci hanno lavorato o hanno conoscenze, il punto di riferimento in molte aree geografiche, la fiducia negli standard dei servizi offerti.



Figura 53: “Distribuzione dei rispondenti per conoscenza del brand NH”, Google moduli

Un altro aspetto fondamentale per la ricerca e per la profilazione degli utenti si basa sul canale di prenotazione. Il canale più utilizzato si è rivelato essere Booking.com. Seguono poi il sito web ufficiale della struttura e le prenotazioni attraverso la telefonata diretta all’hotel. Ormai le agenzie viaggi e i tour operator, ed Expedia vengono utilizzati poco dagli italiani. Le agenzie e i Tour operator vengono consultati però da 7 persone, soprattutto per determinate esigenze legate a viaggi lunghi e mete lontane dall’Italia; ritengono sia più sicuro affidare l’organizzazione del viaggio a loro.

Fra gli utenti, molti utilizzano solo Booking.com come mezzo di prenotazione per diverse ragioni: comodità e abitudine, possibilità di consultare un’ampia gamma di recensioni e foto, confronto dei prezzi dei competitor, utilizzo dei punti accumulati e sconti, cancellazione gratuita a ridosso della partenza e pagamento in struttura. È importante ricordare che la maggior parte dei rispondenti è di una fascia d’età giovane; pertanto, è più propensa a sfruttare la tecnologia per velocizzare il processo. Tanti altri, invece, associano Booking.com al sito web ufficiale della struttura. Questi si servono di Booking.com per confrontare le varie strutture e poi prenotano attraverso il sito ufficiale, se più economico. Qualcuno, poi, invece di utilizzare il sito dell’albergo, chiama direttamente l’hotel con l’obiettivo di ottenere un prezzo più vantaggioso, specialmente se ha già soggiornato in quella struttura.

8 rispondenti affermano di voler prenotare direttamente via telefonata o e-mail, o attraverso il sito web ufficiale, poiché preferiscono l'interazione diretta con il personale della struttura e la maggior parte delle volte i prezzi sono più vantaggiosi rispetto a Booking.com, al quale bisogna dare anche le commissioni. 3 fra gli utenti, addirittura, prenotano solamente per telefono per il contatto diretto. 4, invece, utilizzano solo il sito web, sostenendo che offre relazioni con l'hotel, migliori tariffe e condizioni. Fra gli utenti che desiderano il contatto diretto con la persona, alcuni prenotano anche tramite agenzia.

Molti tra i rispondenti si avvalgono di tutti e tre i metodi (sito web ufficiale, Booking.com e telefonata diretta), confrontando dove è più conveniente. Due utenti, invece, utilizzano tutti e tre i metodi, ma confrontando prima Booking.com e il sito web ufficiale per la credibilità della struttura e poi chiamano direttamente l'hotel per prenotare e avere prezzi più vantaggiosi. Uno dei due segue questo processo per specificare in telefonata le sue intolleranze alimentari.

Alcuni, poi, hanno dichiarato di utilizzare Booking.com per le mete all'estero, poiché leggono le recensioni e gli dà maggiore sicurezza, mentre in Italia preferiscono chiamare direttamente l'hotel.

Infine, uno dice di voler prenotare solamente online per praticità, si servi quindi del sito web dell'hotel e delle OTA (Booking.com ed Expedia).

La figura sottostante (53) sintetizza la distribuzione dei rispondenti per canale di prenotazione:

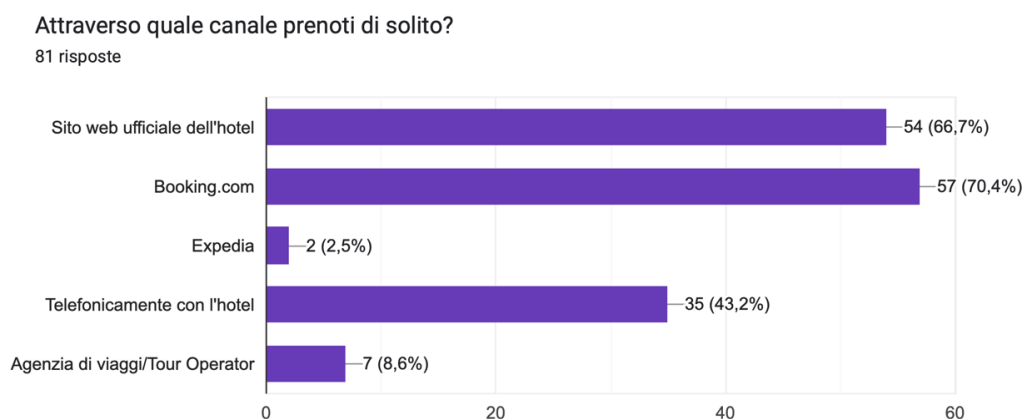


Figura 53: “Distribuzione dei rispondenti per canale di prenotazione”, Google moduli

4.1.3 Soluzioni possibili e Previsioni future

Come abbiamo visto attraverso le statistiche e la ricerca, le catene alberghiere probabilmente finiranno per cannibalizzare il settore alberghiero.

Gli ultimi due quesiti hanno lo scopo di indagare i pareri in merito a questa ricerca, in modo da comprendere ancora meglio il tema ed estrapolare più soluzioni per il futuro del settore, soprattutto di Jesolo. Più precisamente, le domande sono:

1. I dati attuali dimostrano che le catene alberghiere stanno cannibalizzando il settore alberghiero. Cosa pensi a riguardo? Quali soluzioni potrebbe adottare un hotel indipendente per rimanere competitivo?
2. Credi che le catene finiranno per dominare anche località come Jesolo?

Molte risposte sono state utili allo scopo della ricerca, dal momento in cui hanno fatto effettivamente emergere aspetti interessanti; alcuni non erano stati nemmeno approfonditi nel corso della tesi. Il sondaggio, quindi, può proporre maggiori informazioni agli hotel indipendenti per competere con le catene alberghiere.

1. Circa la prima domanda, vi sono tante opinioni riguardo all'aspetto "costi" che vale la pena considerare:

- Il primo utente esprime un pensiero riguardo alla tassazione italiana: "Il problema principale è l'eccessiva tassazione in Italia. Gli albergatori non solo devono affrontare investimenti enormi ma devono subire una concorrenza "sleale" da parte delle grandi catene che possono spostare la sede fiscale in paesi più convenienti. Va detto che le grandi catene sono più efficienti della maggior parte degli hotel indipendenti, che probabilmente finiranno per essere cannibalizzati. [...] gli hotel indipendenti che offrono un servizio migliore continueranno ad esserci. Probabilmente l'unica soluzione per gli hotel indipendenti è quella di crescere." Quindi, lui/lei sostiene che lo svantaggio per gli hotel indipendenti sta prevalentemente nella tassazione del paese e questo porta alla necessità di crescita degli alberghi a gestione "individuale" per rimanere competitivi. Si vedono, poi, altre due risposte che sostengono che il paese deve dare maggiori incentivi e ci deve essere minor tassazione per gli hotel indipendenti. Un altro albergatore riprende il discorso sulle problematiche legate al paese e afferma:

- “Maggiore credito bancario, maggiore sostegno da parte delle amministrazioni pubbliche per promozione, e riduzione imposte e burocrazia. Inoltre, maggiore impegno da parte delle associazioni di categoria per risolvere problemi di formazione del personale, per assistere gli associati riguardo adempimenti normativi e adeguamenti delle strutture. Le catene dispongono di ingenti finanziamenti, sinergie di gruppo e spesso di trattamenti fiscali privilegiati”.
- Ancora un rispondente esprime un giudizio su tale questione: “In tutti i settori le multinazionali stanno cannibalizzando il mercato. Solo un intervento del governo, con leggi ad hoc può invertire questo processo.” Il fatto che questa tendenza stia accadendo in tutti i settori, non solo quello dell’accoglienza, è stato confermato anche da un altro lavoratore.

Restano su questo tema, un albergatore dice che le catene hanno maggiori costi e questo le porta a usufruire del loro maggior potere nel mercato, tanto che diventano più “aggressive” per recepire maggior denaro e poter ricoprire questi costi.

Sulla base delle prime considerazioni, si percepisce che viene ritenuto come problema principale quello legato ai costi che un hotel deve sostenere. Le soluzioni consigliate riguardano la crescita della gestione familiare dell’hotel e gli interventi da parte dello Stato.

Tre utenti che non lavorano nel settore si sono soffermati comunque su soluzioni/alternative interessanti:

- Un lavoratore sostiene che gli hotel indipendenti per competere si devono aggregare e creare una sorta di rete.
- Uno studente: “L’hotel indipendente potrebbe creare una sorta di alleanza strategica o un cluster dove ci si può allineare su standard e servizi. Creare una sorta di mini-catena locale dove possibile, dove vi è una visione comune!”.
- Un altro studente: “A fronte di una grossa forza delle catene, l’hotel indipendente potrebbe alzare il proprio valore differenziandosi e facendosi acquisire ottenendo dei grossi ricavi, stipulando un contratto di gestione con chi lo acquisisce. In questo modo l’hotel indipendente avrebbe ricavato molti soldi dalla vendita della struttura,

non dovrebbe più sostenere grossi investimenti (diminuirebbe il rischio), ma garantirebbe la gestione tramite dei contratti pluriennali.”

Due rispondenti qui hanno individuato come soluzione una di quelle discusse anche nel corso della tesi: aggregazione fra strutture. Un altro, invece, ha ripreso un altro tema affrontato durante la ricerca, ovvero come viene gestito un hotel di catena. Lui/lei propone come alternativa quella di affidare la struttura a un marchio attraverso un contratto di gestione, così da ridurre gli ingenti costi che deve sostenere un hotel.

Uno studente che lavora nel settore ha espresso un altro parere valido:

- Ritiene che la soluzione sia fare una buona attività di benchmarking

Altri utenti si soffermano sul fattore dimensionale più che sui costi; anche se come abbiamo visto nei capitoli precedenti i due aspetti sono legati, soprattutto per quanto concerne lo sfruttamento delle economie di scala. Uno studente che lavora nel settore, infatti, afferma:

- “[...] È difficile per gli hotel indipendenti competere dal momento in cui le catene sfruttano i vantaggi delle economie di scala.” Altri, invece, dicono:
- “Le catene per dimensioni e risorse sono sicuramente avvantaggiate rispetto agli hotel indipendenti e questo le porta a prendere sempre più il controllo del mercato. Una delle soluzioni per gli hotel indipendenti è mantenersi attivi sempre sui social, instaurare rapporti con influencer del mercato di riferimento, mantenere un rapporto costante con i clienti fidelizzati e cercare di attrarre i potenziali. Ciò che rimane fondamentale è inserirsi in un segmento che corrisponde alla propria offerta e mantenere il proprio posizionamento nel tempo.”
- “È una conseguenza normale l’impatto sugli hotel indipendenti poiché “il più grande mangia il più piccolo”.”
- “Credo che la quantità di entrate di una catena la renda un vero squalo per le piccole strutture, come in qualunque altro campo. Per questo motivo più che cercare di battere sullo stesso terreno le catene, le strutture indipendenti dovrebbero valorizzare ciò che dalle catene le distingue: la familiarità, l’esperienza

personalizzata per ogni cliente, l'impatto ambientale ridotto, la possibilità di investimenti mirati su tecnologia e target di clientela.”

La maggior parte dei rispondenti, infine, si focalizza sui servizi e sullo staff dell'hotel. In seguito, riportiamo solo alcune risposte e soluzioni:

- Il secondo rispondente di fascia d'età 18-25, che lavora nel settore alberghiero, propone altre soluzioni per la competitività: “- rimanere aggiornato su quelli che sono i nuovi trend dell'ospitalità - offrire una proposta personalizzata che permetta di differenziarsi dalla concorrenza e porti il cliente a scegliere l'hotel - puntare sulla fidelizzazione del clienti attraverso proposte di marketing adeguate - puntare sul benessere dei propri collaboratori e fare in modo che si sentano motivati ad offrire un servizio eccellente nel nome dell'hotel - fare in modo che il cliente si senta parte dell'ambiente e si senta riconosciuto in quanto tale anche dai dipendenti.” Anche molti altri pensano che la soluzione stia nel dare all'ospite offerte migliori rispetto a quelle delle catene e affidarsi ai clienti fidelizzati. Tuttavia, uno degli utenti nota che così facendo dovrà accettare di guadagnare di meno.
- Il terzo utente dice che la causa principale della crescita delle catene risiede nella loro capacità di offrire e garantire prodotti standard. Riguardo alle strategie degli hotel indipendenti: “Un hotel indipendente per rimanere competitivo dovrebbe elevare la sua unicità e autenticità, ma allo stesso tempo lavorare bene sulla visibilità sul web e realizzare sconti e agevolazioni secondo vari criteri.” Questo testimonia che molti di loro sostengono che le catene sono dotate di più visibilità.
- Uno studente: “Sicuramente curare l'aspetto social (aggiornare il sito web, avere una pagina Facebook e Instagram), chiedendo agli ospiti alla fine del soggiorno di scrivere una recensione positiva riguardo alla loro esperienza in hotel, proporre uno sconto ai clienti repeaters.”
- Un altro dice che l'hotel deve riuscire a crearsi una nicchia nel mercato.
- Un giovane lavoratore nel settore: “Io personalmente sono dell'idea, avendo anche soggiornato in un Hilton, che l'hotel di catena può sembrare più curato di un hotel indipendente oppure può sembrare più ottimale a livello di servizi. Tuttavia, avendo lavorato in strutture indipendenti posso affermare che l'attenzione al

cliente è di gran lunga maggiore e che i servizi offerti, se si sceglie un hotel di categoria, possono addirittura superare le catene. Detto questo purtroppo le catene sono un'idea stereotipata di perfezione che caratterizza la maggior parte della clientela, ma in realtà se si desse più fiducia agli hotel indipendenti si noterebbe quanto essi possano essere competitivi sia in termini di prezzo che di comfort.”

Un utente si differenzia, poiché dice che l'hotel indipendente per rimanere competitivo deve investire sull'innovazione e sulla formazione dello staff. Riguardo al personale nello specifico, un giovane sostiene che: “Finché i dipendenti sono evidentemente trattati come semi-schiavi e i prezzi non sono giustificati dalla qualità, è difficile contrastare il cannibalismo dei grandi marchi. Serve puntare sulla qualità, aggiornarsi, e avere l'onestà di lasciare spazio a giovani formati (come te) per gestire adeguatamente una struttura di accoglienza turistica. Ho lavorato in diverse strutture come cameriera, e posso assicurare che i clienti si accorgono del trattamento che i dipendenti ricevono, e tendono ad evitare di tornare.” Anche un altro lavoratore ha affermato l'importanza dello staff.

2. Per quanto riguarda la seconda domanda, vediamo prevalentemente tre linee di pensiero:

- Molti rispondenti pensano che le catene alberghiere cresceranno sicuramente nella località balneare di Jesolo, ma non domineranno. Ritengono che saranno destinati a sparire gli hotel che offrono servizi di scarsa qualità. Fra questi c'è anche il parere di alcuni albergatori.
- Altri credono che non sia possibile nemmeno una crescita parziale di queste, a causa della cultura locale: “Jesolo essendo una piccola località di mare ha già il suo turismo alberghiero sviluppato e gestito dai privati/ famiglie che tramandano l'attività di generazione in generazione”, oppure “Assolutamente no Jesolo non è una realtà alberghiera dove potranno vivere delle catene”, anche a causa della stagionalità. Uno fra loro, infatti, afferma che le catene sono destinate a crescere in altre realtà come Roma, Amsterdam ecc. Come visto nel 4.1.2, un rispondente ha affermato che in Italia tende a scegliere hotel indipendenti, poiché solitamente passa più tempo in hotel, mentre all'estero sta fuori per visitare la destinazione.

- Tanti, poi, sostengono che le catene arriveranno a prevalere anche in questa località “peculiare”, visto il grande flusso turistico e la crescita immobiliare degli ultimi anni. Un albergatore afferma che potrà accadere fra un paio d’anni, se il paese continuerà in questa linea d’onda per quanto riguarda le tasse e quanto affermato nelle precedenti risposte al primo quesito. Un altro conferma: “Credo che ci sia una grande possibilità che questo accada, se non si fermano certi tipi di investimento nel territorio jesolano e non si decida di preservare, in qualche modo, tutte quelle attività indipendenti che offrono ai turisti proprio quel senso di familiarità di cui il turista ha bisogno. [...] Non che sia negativo il fatto di introdurre un tipo di settore alberghiero diverso da quello a cui siamo abituati, assolutamente no, anzi! Tuttavia, può essere un tasto dolente per molti vedere le grandi catene prendere il sopravvento della città di Jesolo, rischiando così di far perdere nella sua totalità quella sua identità tipica del territorio che siamo abituati a vedere e vivere ogni anno.”

Risaltano poi:

- Colui che nella prima domanda ha risposto che gli hotel indipendenti devono creare una rete di imprese per competere, ha poi detto che a Jesolo non domineranno le catene di cui ha parlato la tesi, ma prevaricheranno le “catene familiari”, poiché ci sono famiglie sempre più influenti con un importante numero di hotel nella località. Anche un altro studente pensa che potranno dominare catene “domestiche”. Il secondo studente che parla sempre di alleanza fra alberghi, invece, non è convinto che le catene “tradizionali” riusciranno ad adattarsi a un contesto peculiare come quello di Jesolo.

Come affermato precedentemente, coloro che hanno proposto soluzioni agli hotel indipendenti focalizzate sui servizi offerti, legati alla differenziazione, alla personalizzazione e alla conseguente fidelizzazione del cliente rispetto alle catene alberghiere, rientrano fra la categoria più giovane dei rispondenti (18-25). Queste soluzioni sono sicuramente corrette e utili, ma per realizzarle c’è bisogno del denaro. Gli utenti più giovani tendono a dare soluzioni

più “semplici”, rispetto ai proprietari di alberghi o quelli che lavorano da anni nel settore, che argomentano il tema considerando aspetti come la tassazione in Italia o il fattore costi che spesso non ti permettono di diversificarti e implementare quanto vorresti per rimanere competitivo nel mercato.

Inoltre, questi sono coloro che la maggior parte delle volte sostengono che a Jesolo non arriveranno le catene alberghiere e la località continuerà ad essere gestita dalle generazioni di albergatori. O meglio, alcuni di loro credono che prevaricheranno un giorno, ma non danno delle motivazioni valide a riguardo.

Ribadiamo che logicamente è normale che al diminuire dell’età vi sia minore esperienza nel campo. Tuttavia, anche le opinioni più “scontate” sono necessarie; è importante l’opinione delle generazioni più giovani, dal momento in cui potrebbero rappresentare un segmento di riferimento mirato per le pianificazioni future nel settore. Come abbiamo visto, ci sono state alcune considerazioni da parte di giovani studenti, per di più non lavoratori nel mondo alberghiero, molto interessanti, come quelle riguardo alle strategie di aggregazione fra strutture. Delle iniziative legate a un coinvolgimento più attivo dei giovani nel settore probabilmente li aiuterebbe a comprendere determinati aspetti. In Italia, ad esempio, c’è il Comitato Nazionale Giovani Albergatori che rappresenta la parte under 40 di Federalberghi.¹⁷⁰ Ecco che organi simili a questo potrebbero organizzare eventi e progetti rivolti non solo ai giovani albergatori, in modo che anche a chi non fa già parte di questo settore venga data la possibilità di collaborare e capirne meglio le dinamiche. I giovani sono fondamentali per salvaguardare Jesolo e per lottare per la sua continuità, poiché menti così possono proporre iniziative nuove destinate a cambiamenti positivi.

¹⁷⁰ Cnga.federalberghi.it, *Chi siamo*, in: “Comitato Nazionale Giovani Albergatori”, <<http://www.cnga.federalberghi.it/chisiamo/chisiamo.aspx#.Y81Ney9aaL0>> [accessed 22 January 2023]

4.2 Risultati legati alla dissertazione

Il sondaggio è stato necessario per confermare o meno quanto detto nel corso della tesi. A questo proposito, è necessario analizzare nello specifico il quesito del sondaggio inerente al grado di accordo di alcune affermazioni in una scala da 1 a 5 (1=disaccordo e 5=molto d'accordo) sugli hotel indipendenti e sugli hotel di catena, oltre a considerare quanto detto nel paragrafo precedente in seguito all'analisi delle altre risposte del questionario. L'analisi di questa parte del sondaggio permette di provare gli aspetti discussi soprattutto nel Capitolo 2 con i suoi documenti scientifici e nel Capitolo 3, dedicato al confronto fra l'hotel di catena NH City Centre di Amsterdam e l'hotel indipendente Bristol di Jesolo.

Effettivamente, il sondaggio conferma gran parte di ciò che è stato analizzato, poiché queste affermazioni sono state pensate in relazione alla tesi e tutte hanno un valore molto basso di disaccordo:

La maggior parte dei rispondenti, nell'hotel indipendente si sente più come in "famiglia" e non un "numero" rispetto che in un hotel di catena: 53 di 81 persone hanno votato 4/5 nell'affermazione "hotel indipendente: ti senti come in "famiglia"", e 57 di 81 hanno votato tra il 3 e il 5 in "hotel di catena: ti senti un "numero"". È bene, però, considerare che, tanti di questi hanno votato 3; questo probabilmente significa che le catene stanno lavorando e miglioreranno anche sotto l'aspetto di cura del cliente. Tuttavia, l'hotel indipendente per ora supera di gran lunga l'hotel di catena come dimostrato dai numeri. Anche se, quando viene detto che il servizio dell'hotel a gestione familiare è pensato apposta per ogni ospite, 27 persone hanno messo 3 come opzione, quindi non sono totalmente d'accordo. In ogni caso, 43 persone di 81 hanno optato per 4/5 e solo una persona ha votato 1 (disaccordo totale). Così, 44 di 81 sono d'accordo che il servizio delle catene è standardizzato, 25 sono mediamente d'accordo e solo 3 in disaccordo. Questo si riflette anche sul loro grado di accordo riguardo ai maggiori servizi e alla sicurezza che garantisce un hotel di catena (rispettivamente undicesima e ultima affermazione).

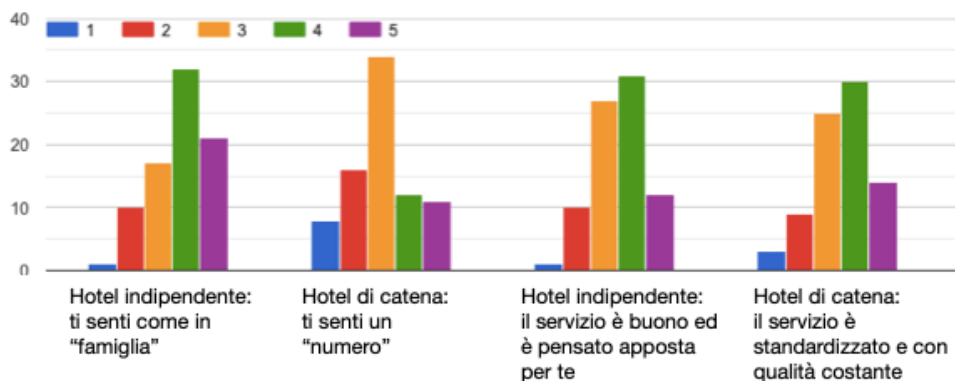
Per quanto riguarda la relazione col personale nell'hotel indipendente: 38 sono d'accordo e molto d'accordo, mentre 24 hanno votato 3, e 18 hanno optato per il 2. Circa gli stessi risultati si sono ottenuti per l'affermazione "Hotel di catena: lo staff cambia regolarmente e ci sono più giovani". Quindi, circa allo staff, il sondaggio non conferma totalmente la situazione presente in hotel Bristol, ma solo in parte. Questo è un tema sorto con il confronto concreto

fra i due hotel presi in considerazione nel Capitolo 3. Un altro aspetto che non viene confermato è quello inerente alla sostenibilità: la maggior parte degli utenti pensano che l’hotel di catena non sia sostenibile per l’ambiente, nonostante le implementazioni “Eco-friendly” attuate da NH ad esempio viste precedentemente (es. tablet alla reception per la registrazione digitale delle firme e dei consensi, fatture mandate per e-mail). Loro confermano, però, che anche l’hotel indipendente non è sostenibile; come avevamo visto l’hotel Bristol non ha evidenze concrete su iniziative legate alla sostenibilità.

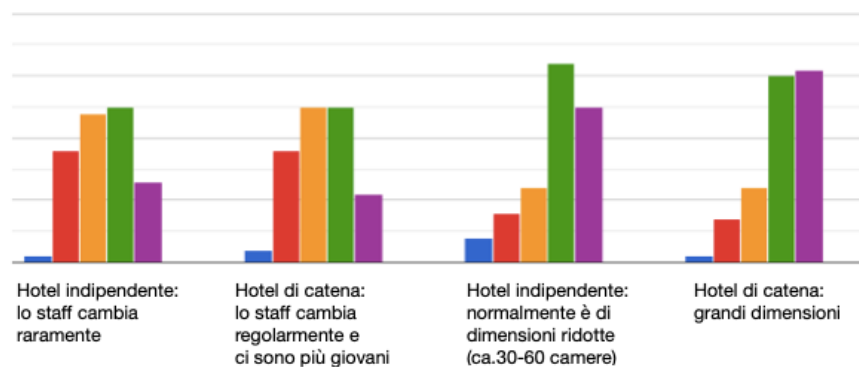
Inoltre, sono totalmente d’accordo sul fatto che l’hotel indipendente sia sottoposto a un rischio aziendale più elevato rispetto all’hotel di catena, e che questo è soggetto a stagionalità cambiando i prezzi in base alla bassa e alta stagione. Invece, risultano mediamente d’accordo sull’affermazione “hotel di catena: cambia i prezzi delle stanze quotidianamente”. Infatti, nel Capitolo 3 il grafico di monitoraggio dei prezzi prodotto con Excel dimostra che le tariffe non variano ogni giorno, ma molto spesso.

Tanti confermano, anche, che normalmente l’hotel di catena è più grande e quello indipendente è più piccolo. Tema connesso ai costi e alla possibilità di investimenti. Infatti, risulta che tanti utenti sono d’accordo sul fatto che la PMI non riesca a innovarsi in termini di tecnologia, mentre l’hotel di catena è dotato di ottimizzazione dei processi.

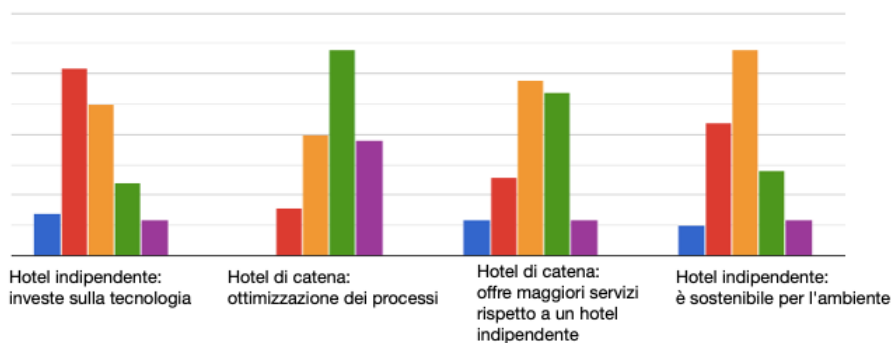
Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni:
(1=disaccordo, 5=molto d'accordo)



Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni:
(1=disaccordo, 5=molto d'accordo)



Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni:
(1=disaccordo, 5=molto d'accordo)



Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni:
(1=disaccordo, 5=molto d'accordo)

Copia

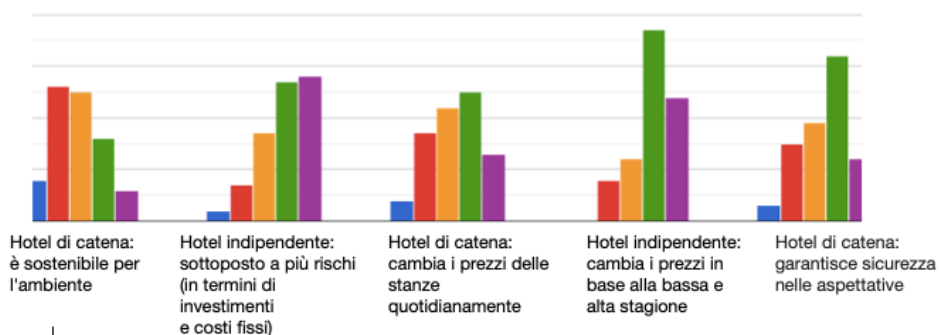


Figure 54-57: “Distribuzione dei rispondenti per grado di accordo”, Google moduli

In realtà, parte di queste affermazioni era già stata anticipata nelle risposte sul perché gli utenti solitamente scelgono un hotel indipendente o un hotel di catena nei quesiti precedenti, soprattutto quelle riguardo alla cura dell'ospite nella PMI e alla qualità standard nei servizi nella catena. Ecco che la scala Likert è un'ulteriore conferma e dimostrazione della maggior parte degli aspetti descritti nel corso della dissertazione.

In sintesi, il Capitolo 4 e i relativi sottoparagrafi riconfermano alcuni aspetti del Capitolo 2:

- Ottimizzazione e centralizzazione dei processi di una catena
- Politiche di pricing e potere sul mercato di una catena, quindi non soggetta solo a stagionalità
- Raggiungimento di segmenti mirati da parte delle catene (es. business)
- Maggiore visibilità della catena (in Booking.com e altre agenzie)
- Qualità standard nei servizi delle catene e garanzia per questi (es. in NH)
- Maggiori dimensioni nelle strutture delle catene che sfruttano i vantaggi delle economie di scala
- Minor rischio aziendale per le catene, dato ad esempio dagli altri hotel della catena che fungono da “assicuratori” e dai contratti di gestione che evitano grossi investimenti
- Maggiori risorse finanziarie per le catene
- Maggior stabilità finanziaria per le catene
- Peculiarità di certe località come Jesolo caratterizzata da alberghi indipendenti a gestione familiare e di proprietà e a stagionalità. Segue un maggior rischio aziendale per loro
- Minor presenza di catene in Italia, ma probabile crescita di queste
- Hotel indipendente caratterizzato da fidelizzazione col cliente, interazione col personale e personalizzazione dell'ambiente, considerato più “famigliare”. Spesso gli utenti preferiscono questo tipo di gestione.
- Strategie di competitività: aggregazione e internazionalizzazione

Il Capitolo 3 con il confronto concreto fra gli alberghi, oltre a confermare questi aspetti sopra citati del Capitolo 2 e 4, mette in rilievo:

- Capacità dell'hotel indipendente di offrire di più della qualità standard delle catene, visibile attraverso i punteggi di Booking.com grazie alle tecniche di benchmarking. Conseguono una buona reputazione e la fidelizzazione dell'ospite
- Tante prenotazioni dell'hotel indipendente via telefono e attraverso il sito web ufficiale della struttura (anche da parte dei clienti fidelizzati), e minor utilizzo di Booking.com
- Non applicazione delle tecniche di revenue management e di politiche di pricing
- Volontà dell'hotel indipendente di crescere attraverso l'internazionalizzazione per:
 - Incapacità di ricoprire i costi e implementare le iniziative desiderate, specialmente a causa della tassazione e della dimensione ridotta per le PMI
 - Non resistenza al cambiamento
 - Strategia dell'hotel di catena basata sullo sfruttamento delle debolezze degli hotel indipendenti per crescere

Il sondaggio, invece, non conferma due nozioni del Capitolo 3. Il primo inerente al fatto che il team negli hotel indipendenti è di rapporto duraturo e quello delle catene caratterizzato da maggior "turnover". Il secondo legato alla sostenibilità delle catene; queste risultano essere considerate non tanto sostenibili a livello ambientale.

Connesso al tema capacità di ricoprire i costi, nel Capitolo 4 emerge, però, un tema poco affrontato dai documenti scientifici della tesi. Si tratta di un aspetto che era stato citato nel caso studio e che è stato ripreso da alcuni esperti del settore attraverso il sondaggio: tassazione italiana. Quindi, come anticipato dalla mia famiglia, uno dei problemi principali per un hotel indipendente per competere è legato alla capacità di ricoprire tutti i costi. Un altro aspetto, poi, sorto con il sondaggio è quello legato alla possibile diffusione delle "catene familiari" a Jesolo.

I risultati ottenuti verranno probabilmente resi disponibili anche ad associazioni, come l'AJA (Associazione jesolana albergatori), in modo da fornire maggiore conoscenza a manager e proprietari di hotel su questo tema poco studiato e da rivalutare il loro posizionamento strategico.

CONCLUSIONE

Alla fine della ricerca, si possono delineare i risultati finora ottenuti sulle dinamiche di sviluppo dei grandi gruppi alberghieri e l'impatto sugli hotel indipendenti. Gli esiti derivano da questa tesi che funge anche da esperimento su questo tema poco dibattuto, attraverso la raccolta di informazioni storiche, teoriche e statistiche. Inoltre, è stato fondamentale il parere di 81 persone che, sebbene non rappresenti un campione cospicuo, ha determinato tale esperimento attraverso le risposte al sondaggio somministrato. Gli intervistati hanno quindi contribuito a presentare delle possibili risposte sul tema.

Dapprima viene mostrato come, le catene alberghiere si diffondono a partire dal XX secolo, quando il turismo diventa di massa e viene visto come un bene irrinunciabile; quindi, non risulta più essere elitario e destinato solo alle classi alte della società. Fra i primi importanti gruppi alberghieri risaltano CIGA e Marriott International, i quali pongono le basi per descrivere cosa determina acquisire o venire acquisito in una catena alberghiera. Nel momento in cui si acquisisce, la catena cresce, molto spesso a discapito degli hotel indipendenti. Questi ultimi, nel venir acquisiti, vedono le implicazioni che comporta far parte di una catena. Ecco che già i primi gruppi fanno vedere l'impatto sia a livello generale nel settore alberghiero, tramite la loro presenza sempre crescente, sia a livello del singolo hotel indipendente, nel momento in cui quest'ultimo decide di affiliarsi a una catena.

L'impatto internazionale delle catene alberghiere, dovuto alla loro costante diffusione degli ultimi anni, viene mostrato nel capitolo 2 attraverso dei documenti scientifici. Tale sezione di tesi ha avuto l'obiettivo di approfondire l'impatto delle catene in due paesi particolari, rispettivamente Spagna e Italia: due aree interessanti dal punto di vista turistico e fondamentali per i fini della dissertazione. Inoltre, nel secondo capitolo, i testi fanno emergere i vantaggi e gli svantaggi legati all'affiliazione a una catena. Qui si notano le prime strategie per gli hotel indipendenti per competere con i grandi gruppi alberghieri: aggregazione in consorzi e internazionalizzazione. Per quanto riguarda i vantaggi, questi risultano sostanzialmente relazionati allo sfruttamento delle economie di scala, come le loro maggiori dimensioni a cui seguono maggiori risorse, maggiori capacità di ricoprire i costi, diversi servizi e standardizzazione nella qualità delle proposte, ottimizzazione dei processi, minor rischio aziendale e stabilità finanziaria rispetto agli hotel indipendenti. Inoltre, le

catene determinano relazioni mutualistiche fra i diversi componenti del gruppo su: amministrazione, politiche di pricing, marketing e canali di distribuzione.

Gli svantaggi si riflettono in località “peculiar” caratterizzate da un ambiente non adatto alle catene, sebbene si veda poi comunque il loro intervento. Questo si osserva storicamente nell’isola di Manhattan o nella penisola italiana. Per quest’ultima, una testimonianza è il caso specifico di Jesolo preso in esame. L’Italia, così anche la Spagna, palesano come la presenza degli hotel indipendenti con le loro particolarità che li contraddistinguono (es. gestione familiare, fidelizzazione degli ospiti, personalizzazione) è sempre stata forte. In Spagna, NH Hotels ha evidenziato che, attraverso l’internazionalizzazione, il gruppo è cresciuto costantemente fino a diventare uno dei più influenti oggi. Sebbene l’Italia abbia sempre visto un minor numero di catene alberghiere rispetto agli altri paesi, le statistiche di Horwath HTL sottolineano che queste saranno destinate a crescere e temono una notevole diminuzione degli hotel “autonomi”.

Sulla base del secondo capitolo, il terzo capitolo descrive le trasformazioni di cui potrebbe risentire una struttura indipendente nel momento in cui entra a far parte di una catena. Questi cambiamenti vengono raffigurati attraverso un confronto che analizza le similitudini e le differenze fra un hotel di catena, l’NH City Centre di Amsterdam (NHCC) e un hotel indipendente, l’Hotel Bristol di Jesolo. Ciò che risalta maggiormente la differenza dei due contesti sono l’approccio al cliente e i servizi offerti. Entrambe le strutture hanno lo scopo di soddisfare nel migliore dei modi l’ospite; tuttavia, mentre l’hotel indipendente ha un approccio più “familiare” e personalizzato, l’hotel di catena ne adopera uno più standard. Infine, risulta che il cliente si sente più soddisfatto del servizio offerto dall’hotel indipendente e spesso diventa fidelizzato a questo. Ciò significa che non sono indispensabili i maggiori servizi offerti dalla catena, poiché il cliente preferisce la qualità piuttosto che la quantità dei servizi. Tuttavia, i limiti determinanti per la PMI sono connessi alla capacità di ricoprire i costi, motivo per cui non riesce nemmeno a implementare delle iniziative (es. tecnologia) per rimanere competitiva come vorrebbe nel mercato. Inoltre, fra le debolezze rientrano la stagionalità, la dimensione ridotta della struttura e il fatto che tutto grava su essa stessa, senza che nessuno funga da “assicuratore” nei suoi confronti.

L’ultimo capitolo conferma la maggior parte delle informazioni analizzate nei capitoli precedenti, fra cui si distinguono: i vantaggi di cui godono le catene dovuti al loro potere nel

mercato, i punti di forza di un hotel indipendente e le peculiarità di località come Jesolo. Quest'ultima sezione mette in rilievo i limiti principali per un hotel indipendente per competere con il sempre crescente potere delle catene, fra i quali si trova la tassazione del paese italiano, in aggiunta al fattore costi discusso nel capitolo 3. Ecco che vengono fornite maggiori soluzioni e alternative dai rispondenti (albergatori, lavoratori e studenti), oltre a quelle suggerite precedentemente (aggregazione fra strutture e internazionalizzazione): mantenere la differenziazione e l'autenticità della "piccola" struttura, insieme a più incentivi per le PMI da parte dello Stato, agli interventi mirati da parte dello Stato, a maggiori finanziamenti, alla creazione di una rete di imprese o di catene "familiari". Questi metodi potrebbero portare a godere dei vantaggi delle catene e delle economie di scala, anche in situazione come quella jesolana. Sebbene il sondaggio mostri come alcuni credono che nella località balneare non influiranno mai le catene, per ora la tendenza odierna non lo garantisce (Horwath HTL).

Infine, viene confermato che i grandi gruppi alberghieri sono cresciuti negli ultimi anni e se continueranno a farlo agiranno soprattutto a discapito degli hotel indipendenti più deboli, sfruttando le loro situazioni di debolezza finanziaria e affermando come "il più grande mangia il più piccolo". Questo accade perché attraverso i loro vantaggi, le catene hanno acquisito sempre più potere nel mercato. In questo senso, gli hotel indipendenti per sopravvivere e competere, si affiliano a una delle catene o attuano le strategie che gli permettono di evolversi e crescere (es. NH Hotels), valutando sempre anche i fattori esterni. I capitoli sono stati pensati in un ordine logico: attraverso il primo e secondo Capitolo la tesi dimostra la crescita delle catene alberghiere e il loro impatto a livello teorico e statistico. Il terzo capitolo, col caso studio, esalta cosa implica per un hotel indipendente entrare a far parte di una catena, basandosi sulle differenze fra i due contesti. L'ultimo è quello determinante per la parte sperimentale della ricerca, ovvero attraverso il sondaggio sostiene cosa viene confermato o meno di ciò che è stato analizzato nel corso della tesi ed è indispensabile per fare delle previsioni future.

I risultati di questa ricerca, quindi, suggeriscono che gli hotel indipendenti devono capire come essere competitivi per sopravvivere nel medio e lungo termine. La tesi e la relazionata ricerca servono a contribuire a fornire delle evidenze empiriche sulla possibile continua crescita delle catene alberghiere e sul conseguente impatto sulle PMI in un settore dove finora

sono state date poche attenzioni all'argomento. È stato utile condurre questo studio, data l'importanza del settore nel territorio italiano e l'elevata presenza di imprese familiari. Lo scopo è che l'elaborato non sia fine a sé stesso, ma che rappresenti un modo per iniziare a prendere consapevolezza di come sta cambiando il mercato alberghiero e cercare di migliorarlo, adottando strategie utili a rimanere competitivi, anche nei confronti dei progressi tecnologici e dell'emergere di nuovi segmenti di domanda con diverse esigenze. In conclusione, si può senza dubbio affermare che, questo fenomeno è in continuo mutamento, sia per la nascita di queste tendenze sia per l'affermarsi di nuove problematiche: per questo bisogna conoscerlo per poterlo governare. Dalle risposte ottenute e dai dati analizzati, è evidente che non c'è un'unica soluzione per adattarsi ai cambiamenti che avvengono nella storia, ma ce ne sono molte. Bisogna tenere in considerazione che potranno avvenire degli eventi che possono stravolgere nuovamente la situazione, ma sta alla persona o all'imprenditore ad essere astuto, a prendere coscienza del problema, a capire come agire e ad essere pronto a cooperare in maniera intensa, a fare rete. A questo proposito, si è inoltre considerato utile organizzare dei progetti di formazione rivolti ai giovani, non solo albergatori, in modo che menti come le loro possano proporre iniziative nuove destinate a cambiamenti positivi. Se non ci si adegua al dinamismo e all'evoluzione naturale degli eventi, allora si rimane sul mercato in maniera approssimativa e si perdono occasioni.

APPENDICE

Domande del sondaggio:

Fascia d'età*

- Under 18
- 18-25
- 26-35
- Over 36

Occupazione attuale*

- Studente
- Lavoratore
- Altro:

Quanto viaggi all'anno?*

- Mai
- Una volta all'anno
- Più volte all'anno
- Una o più volte al mese

Che tipo di viaggiatore sei?*(più risposte possibili)

- Leisure (svago)
- Business

Motivazioni dei tuoi viaggi*(più risposte possibili)

- Convegni/Meeting
- Studentesco (Erasmus, ecc.)
- Medicale/sanitario
- Religioso
- Culturale
- Relax/divertimento
- Altro:

Come viaggi? *(più risposte possibili)

- Da solo

- Amici
- Famiglia

Scegli l'hotel in base alle tue motivazioni di viaggio?*

- Sì
- No

Nella tua destinazione all'estero cosa cerchi maggiormente?*

- Hotel indipendente (NON di un marchio/catena)
- Hotel di catena (es. Hilton, NH, Marriott ecc.)
- Altro:

Motiva la tua risposta:

Quando viaggi in Italia dove soggiorni solitamente? *

- Hotel Indipendente
- Hotel di catena
- Altro:

Motiva la tua risposta:

Che marchi dei seguenti conosci? *

(più risposte sono possibili)

	Non lo conosco	Lo conosco	Lo conosco e ci ho soggiornato
NH Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marriott International	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accor Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilton Hotels & Resorts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meliá Resorts & Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quando viaggi cerchi un NH Hotel nella destinazione?*

- Sì
- No

Se sì, motiva la tua risposta:

Sei un cliente fidelizzato ad un hotel indipendente?*

- Sì
- No

Attraverso quale canale prenoti di solito?*

- Sito web ufficiale dell'hotel
- Booking.com
- Expedia
- Telefonicamente con l'hotel
- Agenzia di viaggi/Tour Operator
- Altro:

Motiva la tua risposta:

Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni: *

(1=disaccordo, 5=molto d'accordo)

per rispondere considera una categoria di 4 stelle sia per l'hotel indipendente che per l'hotel di catena

	1	2	3	4	5
Hotel indipendente: ti senti come in "famiglia"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: ti senti un "numero"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel indipendente: il servizio è buono ed è pensato apposta per te	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: il servizio è standardizzato e con qualità costante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel indipendente: lo staff cambia raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: lo staff cambia regolarmente e ci sono più giovani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel indipendente: normalmente è di dimensioni ridotte (ca.30-60 camere)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: grandi dimensioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel indipendente: investe sulla tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: ottimizzazione dei processi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: offre maggiori servizi rispetto a un hotel indipendente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel indipendente: è sostenibile per l'ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: è sostenibile per l'ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel indipendente: sottoposto a più rischi (in termini di investimenti e costi fissi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: cambia i prezzi delle stanze quotidianamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel indipendente: cambia i prezzi in base alla bassa e alta stagione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel di catena: garantisce sicurezza nelle aspettative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sei un albergatore o lavori nel settore alberghiero?*

- Sì
- No

I dati attuali dimostrano che le catene alberghiere stanno cannibalizzando il settore alberghiero. Cosa pensi a riguardo? Quali soluzioni potrebbe adottare un hotel indipendente per rimanere competitivo?*

Credi che le catene finiranno per dominare anche località come Jesolo? *

<https://forms.gle/dzMwHQeb4uSrZrMR9>

Bibliografia

Admin.booking.com, *Prenotazioni in base al Paese*, in: “Booking.com | NH City Centre Amsterdam, 27 Dicembre 2022.

Admin.booking.com, *Statistiche delle vendite*, in: “Booking.com | NH City Centre Amsterdam, 27 Dicembre 2022.

Alain De Botton (2003), *The Art of Travel*, UK, Penguin, pp. 31-64, 217-238.

Alessandro Bernes, Lezione di Diritto commerciale del turismo, Università Ca' Foscari.

Andrea Ellero, Lezione di Revenue Management, Università Ca' Foscari.

Attilio Brilli (1995), *Quando viaggiare era un'arte. Il romanzo del Grand Tour*, Bologna, il Mulino, pp. 8-11, 15-18, 39-50.

Company Profile, Hotel Bristol (2022).

Coviello, N. E., Brodie, R. J., Danaher, P. J., & Johnston, W. J., *How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices*. In Ribaudo et al. (2020), *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study*, in: ‘Economic Research-Ekonomska Istraživanja’, pp. 2286-2304, 33:1, UK, Taylor & Francis Group [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1710719> [accessed 17 November 2022].

Eric Zuelow (2016), *A History of Modern Tourism*, pp. 1-29. London, Palgrave [online] Available at: https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=G5lGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=eric+zuelow+a+history+of+modern+tourism+pdf&ots=HcbdoPVNwV&sig=JNoilnEWtov6flzVZS_yNCdVDw8#v=onepage&q&f=false [accessed 22 December 2022].

Garrat, P. (2016), *Sublime Transport: Ruskin, Travel and the art of speed*. In Henes, M., and Murray, B. H. (eds.) *Travel Writing, Visual; culture, and Form, 1760-1900*, pp. 194-212. London, Palgrave Macmillan [online] Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137543394_10 [accessed 23 December 2022].

Giorgio Ribaudo, Salvatore Moccia, Maria Orero-Blat, Daniel Palacios-Marqués (2020), *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study*, in: ‘Economic Research-Ekonomska Istraživanja’, pp. 2286-2304, 33:1, UK, Taylor & Francis Group [online] Available at: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/165732/Rbaudo;Mocca;Orero-Blat%20-%20Comparng%20chans%20versusndependent%20hotels%20based%20omnternational%20sales:%20an%20ex....pdf?sequence=1> [accessed 17 November 2022].

Holverson, S., Revaz, F. *Perceptions of European independent hoteliers: Hard and soft branding choices*. In Ribaudo et al. (2020), *Comparing chains versus independent hotels based on international sales: an exploratory study*, in: 'Economic Research-Ekonomska Istraživanja', pp. 2286-2304, 33:1, UK, Taylor & Francis Group [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1710719> [accessed 17 November 2022].

John Towner (1984), *The European Grand Tour, circa 1550-1840: A study of its role in the history of tourism*, pp. 68-78. University of Birmingham.

Lassels, R. *An Italian Voyage*. In Brilli (1995), *Quando viaggiare era un'arte. Il romanzo del Grand Tour*, Bologna, il Mulino, p. 11.

NH Hotel Group (2022), *Trainings manual new trainees and employees NH City Centre*, Amsterdam.

Nicola Camatti, *Lezione di Economia dei sistemi turistici*, Università Ca' Foscari.

Ruskin, J. *Viaggi in Italia 1840-1845*. In Brilli (1995), *Quando viaggiare era un'arte. Il romanzo del Grand Tour*, p. 9. Bologna, il Mulino.

Wu, A., Costa, J., Teare, R. *Using environmental scanning for business expansion into China and Eastern Europe: The case of transnational hotel companies*. In HSU Cathy H.C. (2015), *Brand performance of Chinese domestic vs. international hotels: Perceptions of operators as well as domestic and foreign guests*, in: 'Research in Hospitality Management', pp. 123-133, 5:2, Taylor & Francis Group [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/22243534.2015.11828337> [accessed 17 November 2022].

Sitografia

Admin.booking.com, *Prenotazioni in base al Paese*, in: “Booking.com | Hotel Bristol, 27 Dicembre 2022

https://admin.booking.com/hotel/hoteladmin/extranet_ng/manage/statistics/booker_insights.html?hotel_id=83954&lang=it&ses=ace6abd50e5a4b86ee6a7b0b83134356&benchmarkCopyId=1&benchmark=YEAR_OVER_YEAR&period=DAYS365&view=COUNTRY [accessed 27 December 2022].

Admin.booking.com (2022), *Statistiche delle vendite*, in: “Booking.com | Hotel Bristol https://admin.booking.com/hotel/hoteladmin/extranet_ng/manage/statistics/sales_insights.html?hotel_id=83954&lang=it&ses=6921a307d3f0f59d1788309e8572e4a4&fromDate=2021-12-01&untilDate=2022-12-27&granularity=MONTHLY&benchmark=NONE&reservationType=STAYED&showTotals=false [accessed 27 December 2022].

Albergo-magazine.it, “A Venezia sbarcano i grandi Gruppi: acquistano strutture a 5 stelle” (6 Luglio 2021), <https://www.albergo-magazine.it/venezia-e-in-rodaggio-sullo-sfondo-centinaia-di-operazioni-per-nuove-camere/> [accessed 7 January 2023].

Alison Dundjerovic (2000), *How far can they go towards helping independent hotels compete with chains?*, in: ‘Tourism and Hospitality Research’, Vol. 1, No. 4, pp. 370-374, <https://www.jstor.org/stable/23743566> [accessed 17 November 2022].

Annie Polzella (2017), *Self-representation of Women in Eighteenth-Century Europe: Lady Anna Miller and the Grand Tour*, in: ‘Graduate Theses and Dissertations’, University of South Florida, pp. 5-9, <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7943&context=etd> [accessed 22 December 2022].

Art. 2602 c.c., 22 giugno 1976, “Nozione e norme applicabili”, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1942-03-16;262> [accessed 18 November 2022].

Booking.com, “Chi è Booking.com™”; <<https://www.booking.com/content/about.it.html>> [accessed 13 December 2022].

Booking.com, “Hotel Bristol Jesolo”, https://www.booking.com/hotel/it/bristol-lido-di-jesolo.it.html?aid=304142&label=gen173nr-1FCAEoggl46AdIM1gEaHGIAQGYARS4AQfIAQ3YAQH0AQH4AQulAgGoAgO4AvqS4ZwGwAIB0gIkNjJmOTdlMWItNGIzMC00Mm14LWJlZjEtNjBkOTc5NGIwNDBi2AIG4AIB&sid=a55c5e9e2b8729dab7f993c9ed53c3f9&all_sr_blocks=8395401_362054988_2_33_0;checkin=2023-04-03;checkout=2023-04-04;dest_id=-120157;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;highlighted_blocks=8395401_362054988_2_33_0;hpos=1;matching_block_id=8395401_362054988_2_33_0;no_rooms=1;req_adults=2;req_children=0;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order

[=popularity;sr_pri_blocks=8395401_362054988_2_33_0_16060;sreepoch=1670925951;srpvid=e19b46fed88e0003;type=total;ucfs=1&#tab-main](https://www.booking.com/hotel/it/carlton-lido-di-jesolo.it.html#tab-reviews) [accessed 12 December 2022].

Booking.com, “Hotel Carlton Jesolo”, <https://www.booking.com/hotel/it/carlton-lido-di-jesolo.it.html#tab-reviews> [accessed 12 December 2022].

Booking.com, “NH Amsterdam Centre”, https://www.booking.com/hotel/nl/nhamsterdamcentre.it.html?aid=304142&label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaHGIAQGYARS4AQfIAQ3YAQHQAQH4AQuIAgGoAgO4Aq2l4ZwGwAIB0gIkZDM5ZWVjZTMtYjA3ZS00ZmFhLTk1ZDQtY2Y0MzhiOTY1MzAw2AIG4AIB&sid=a55c5e9e2b8729dab7f993c9ed53c3f9&all_sr_blocks=1036113_95128521_0_0_0;checkin=2023-04-03;checkout=2023-04-04;dest_id=10361;dest_type=hotel;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;highlighted_blocks=1036113_95128521_0_0_0;hpos=1;matching_block_id=1036113_95128521_0_0_0;no_rooms=1;req_adults=2;req_children=0;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sr_pri_blocks=1036113_95128521_0_0_0_22842;sreepoch=1670927036;srpvid=b8fa491d26590563;type=total;ucfs=1&#tab-reviews [accessed 12 December 2022].

Booking.com, “NH City Centre Amsterdam”, https://www.booking.com/hotel/nl/nhamsterdam.it.html?aid=304142&label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaHGIAQGYARS4AQfIAQ3YAQHQAQH4AQuIAgGoAgO4AvqS4ZwGwAIB0gIkNjJmOTdlMwItNGIzMC00Mml4LWJlZjEtNjBkOTc5NGIwNDBi2AIG4AIB&sid=a55c5e9e2b8729dab7f993c9ed53c3f9&checkin=2023-04-03&checkout=2023-04-04&dest_id=10366&dest_type=hotel&dist=0&group_adults=2&group_children=0&hapos=1&hpos=1&no_rooms=1&req_adults=2&req_children=0&sb_price_type=total&soh=1&sr_order=popularity&sreepoch=1670924855&srpvid=70b844db0f440207&type=total&ucfs=1&hp_refreshed_with_new_dates=1#tab-reviews [accessed 12 December 2022].

Bristol-hotel.it, “Tutte le offerte per te”, <https://www.bristol-hotel.it/it/offerte.html> [accessed 13 December 2022].

Centrostuditoristicifirenze.it, “La storia del turismo moderno in Italia e nel mondo: dal Grand Tour al Gran Turista” (14 Marzo 2018), <https://centrostuditoristicifirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-italia-e-nel-mondo/> [accessed 23 December 2022].

Chandler, A. D. *The visible hand*. In Igram and Baum (1997), *Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980*, in: ‘Administrative Science Quarterly’, Vol. 42, No. 1, pp. 68-102, <http://www.jstor.com/stable/2393809> [accessed 17 November 2022].

Cnga.federalberghi.it, *Chi siamo*, in: “Comitato Nazionale Giovani Albergatori”, <http://www.cnga.federalberghi.it/chisiamo/chisiamo.aspx#.Y81Ney9aaL0> [accessed 22 January 2023].

Econopoly.ilsole24ore.com (2019), *Hotel Italia, ecco i dati per capire anomalie e limiti del sistema*, in: “Econopoly”, https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/04/19/hotel-sistema-italia/?refresh_ce=1 [accessed 12 December 2022].

Eduardo Fayos-Solá (2002), *Globalization, tourism policy and tourism education in: ‘INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ‘RETHINKING OF EDUCATION AND TRAINING FOR TOURISM’*”, Zagreb, Croatia, pp. 5-12
<https://www.jstor.org/stable/23234085> [accessed 23 December 2022].

Exceltur (2015), “Perspectivas turísticas: Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015”. In Santaolalla Lorenzo (2016), *NH Hotel Group and the challenges of the hotel sector in Spain* in: ‘Degree in Business Management (Bilingual)’, University of A Coruna,
https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/18115/SantaolallaLorenzo_Laura_TFG_%202016%20.pdf?sequence=2 [accessed 30 November 2022].

Federturismo.it, “Report: I numeri del turismo internazionale”,
<https://www.federturismo.it/it/i-servizi/osservatorio-turismo/report/507-osservatorio-turismo/report-osservatorio/9487-report-i-numeri-del-turismo-internazionale-speciale-unwto.html> [accessed 30 November 2022].

Globenewswire.com (2022), *Spain Hotel Markets Report, 2021-2022 & 2027: A Highly Fragmented Market with Players Like Melia Hotels, Barcelo Hotel Group, NH Hotel Group, TUI Hotels & Resorts, and Marriott*, in: ‘Research and Markets’,
<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/03/30/2412683/28124/en/Spain-Hotel-Markets-Report-2021-2022-2027-A-Highly-Fragmented-Market-with-Players-Like-Melia-Hotels-Barcelo-Hotel-Group-NH-Hotel-Group-TUI-Hotels-Resorts-and-Marriott.html> [accessed 30 November 2022].

Gómez-Mejía, L.R., et al., “Diversification decisions in family-controlled firms”. In Andreu et al. (2018), *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, in: ‘Business and Society Review’, pp. 40-75
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/80888/1/2018_Andreu_etal_UCJCBusinessSocRev.pdf [accessed 30 November 2022].

Grandtour.bncf.firenze.sbn.it, “La tradizione del Grand Tour”,
<https://grandtour.bncf.firenze.sbn.it/racconto/tradizione-del-grand-tour/la-nascita-del-grand-tour> [accessed 22 December 2022].

Grasso, F. (2006). *Il revenue management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*. In Marin (2018-2019), *Il benchmarking alberghiero: studio e analisi di un hotel quattro stelle a Venezia*, in: “Corso di Laurea Magistrale in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici”,
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/16108/871770-1235995.pdf?sequence=2>
[accessed 15 December 2022].

Harris, D. et al. “Is strategy different for the family-owned business?”. In Andreu et al. (2018), *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, in: ‘Business and Society Review’, pp. 40-75
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/80888/1/2018_Andreu_et_al_UCJCBusinessSocRev.pdf [accessed 30 November 2022].

Hnh.it, “Chi siamo”, <https://www.hnh.it/chi-siamo/> [accessed 5 January 2023].

Horwathhtl.it, ‘Hotels Chains in Italy 2014’ (January 2014), <https://horwathhtl.it/pdf-library/> [accessed 25 November 2022].

Horwathhtl.it, ‘Hotels & Chains in Italy 2016 - The Report’ (February 2016), <https://horwathhtl.it/pdf-library/> [accessed 25 November 2022].

Horwathhtl.it, ‘Hotels & Chains in Italy 2017 - The Report’ (January 2017), <https://horwathhtl.it/pdf-library/> [accessed 26 November 2022].

Horwathhtl.it, ‘Hotels & Chains in Italy 2018 - The Report’ (January 2018), <https://horwathhtl.it/pdf-library/> [accessed 26 November 2022].

Horwathhtl.it, ‘Italy Hotels & Chains Report 2022’ (April 2022), <https://horwathhtl.it/pdf-library/> [accessed 27 November 2022].

Hotelsmag.com, “Hotels 325. Luglio-agosto 2017”. In Andreu et al. (2018), *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, in: ‘Business and Society Review’, pp. 40-75
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/80888/1/2018_Andreu_et_al_UCJCBusinessSocRev.pdf [accessed 30 November 2022].

IEF (2015), “La empresa familiar en España”. In Andreu et al. (2018), *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, in: ‘Business and Society Review’, pp. 40-75
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/80888/1/2018_Andreu_et_al_UCJCBusinessSocRev.pdf [accessed 30 November 2022].

It.linkedin.com, *C.I.G.A Hotels-Compagnia Italiana Grandi Alberghi*, in: “LinkedIn”, https://it.linkedin.com/company/c-i-g-a-hotels-compagnia-italiana-grandi-alberghi?original_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F [accessed 28 December 2022].

Itihotels.it, “La storia di Iti Hotels”, <https://www.itihotels.it/storia> [accessed 7 January 2023].

John A. W. Kessels (1964), *Het Huis Gerzon, geschiedenis van een modehuis 1894 – 1964*, Amsterdam. In Joodsamsterdam.nl (2021), “Gerzon”, <https://www.joodsamsterdam.nl/gerzon/> [accessed 5 December 2022].

Laura Santaolalla Lorenzo (2016), *NH Hotel Group and the challenges of the hotel sector in Spain* in: “Degree in Business Management (Bilingual)”, University of A Coruna, https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/18115/SantaolallaLorenzo_Laura_TFG_%202016%20.pdf?sequence=2 [accessed 30 November 2022].

Margaux De Stepkowski Mateu (2103), *International growth of hotel chains, Majorcan Hotel Chains*, in: ‘Final Report of Business Administration Degree, University of Balearic Islands’, <https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/158/78221352P-GADE-ConvocatoriaOrdinariaJUNY2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [accessed 17 November 2022].

Marriott.it, *I nostri fondatori*, in: “La nostra storia”, <https://www.marriott.it/culture-and-values/core-values.mi> [accessed 3 January 2023].

Martorell, O., Mulet, C., Diez, D. (2016), “Las empresas hoteleras y los apartamentos turísticos”. In Andreu et al. (2018), *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, in: ‘Business and Society Review’, pp. 40-75
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/80888/1/2018_Andreu_etal_UCJCBusinessSocRev.pdf [accessed 30 November 2022].

Mastermeeting.it, “Tra I maggiori gruppi, i brand internazionali” (19 December 2016), <https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/scenari-del-turismo/2175> [accessed 5 January 2023].

Meeting-hub.net, *Catene alberghiere italiane e non nel Belpaese*, in: “Meeting-hub | Blog” <https://meeting-hub.net/blog/catene-alberghiere> [accessed 7 January 2023].

Memorianh.com, *NH Hotel Group Business Model*, in: ‘Annual report 2021’ (24 February 2022), https://memorianh.com/2021/CONSOLIDATED_STATEMENT_NON-FINANCIAL_INFORMATION_2021.pdf [accessed 8 December 2022].

Michela Marin (2018-2019), *Il benchmarking alberghiero: studio e analisi di un hotel quattro stelle a Venezia*, in: “Corso di Laurea Magistrale in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici”,
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/16108/871770-1235995.pdf?sequence=2> [accessed 15 December 2022].

Nh-hotels.com, *History* in: ‘About NH Hotel Group’ <https://www.nh-hotels.com/corporate/about-nh/history> [accessed 7 December 2022].

Nh-hotels.it, ‘NH City Centre Amsterdam’, <https://www.nh-hotels.it> [accessed 6 December 2022].

Nh-hotels.it (2016), *NH Hotel Group lancia il suo marchio NH Collection nei Paesi Bassi*, in: “sala stampa”, <https://www.nh-hotels.it/corporate/it/sala-stampa/news/nh-hotel-group-lancia-il-suo-marchio-nh-collection-nei-paesi-bassi> [accessed 5 December 2022].

Nh-hotels.it, “NH Rewards ora è NH DISCOVERY, il nuovissimo programma fedeltà”, <https://www.nh-hotels.it/nhdiscovery> [accessed 13 December 2022].

Nytimes.com, ‘Independent Hotels Are Disappearing as Chains Grow’ (21 October 2019), <https://www.nytimes.com/2019/10/21/business/independent-hotels-airbnb-boutique-chains.html> [accessed 21 November 2022].

Paul Igram and Joel A. C. Baum (1997), *Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980*, in: ‘Administrative Science Quarterly’, Vol. 42, No. 1, pp. 68-102, <http://www.jstor.com/stable/2393809> [accessed 17 November 2022].

Portaleimpresa24.it, “Marriott”, <https://portaleimpresa24.it/turismo/marriott/> [accessed 3 January 2023].

Revenueacrobats.com (2018), *Le Differenze Tra Il Revenue Management Di Catena E Hotel Indipendenti*, in: “Revenue acrobats”, <https://www.revenueacrobats.com/revenue-management-di-hotel-indipendenti-vs-catene/> [accessed 15 December 2022].

Rosario Andreu et al. (2018), *Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization*, in: ‘Business and Society Review’, pp. 40-75 https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/80888/1/2018_Andreu_etal_UCJCBusinessSocRev.pdf [accessed 30 November 2022].

Str.com, ‘Soft brand’, <https://str.com/it/resourcesglossary/soft-brand-soft-brand> [accessed 21 November 2022].

Studiofavariconsulenze.it, “La storia della COMPAGNIA ITALIANA DEI GRANDI ALBERGHI (CIGA Hotels) Parte 1”, <https://studiofavariconsulenze.it/ciga-hotels-venezia/> [accessed 28 December 2022].

Theguardian.com, ‘Thomas Cook: the father of modern tourism- archive 1958’ (22 November 2018), <https://www.theguardian.com/travel/2018/nov/22/thomas-cook-the-father-of-modern-tourism-archive-1958> [accessed 23 December 2022].

RINGRAZIAMENTI

Dedico questo spazio del mio elaborato a tutti coloro che mi sono stati vicini durante il percorso accademico.

Ringrazio il mio relatore, prof. Camatti, per avermi guidato in una delle fasi più importanti del percorso universitario.

Alla mia grande famiglia e al mio ragazzo per avermi sostenuto e incoraggiato per tutto il corso accademico, sin dalla prima scelta. In particolare, ringrazio i miei genitori, Andrea e Silvia, e i miei fratelli gemelli, Riccardo e Costanza, per avermi permesso di affrontare tutto con serenità e di vivere delle esperienze uniche, facendo diventare il mondo del turismo in cui sono cresciuta una passione. Il vostro contributo al progetto comprende anche una componente concreta, senza la quale la tesi non sarebbe stata possibile. Mi avete aiutato a raccogliere i dati necessari alla mia ricerca e vi siete impegnati a rileggere il mio elaborato in maniera critica. Senza voi, non sarei arrivata fino a qui!

Ai miei amici d'infanzia e ai miei compagni di scuola e università con cui ho incrociato la mia vita e che hanno lasciato un segno speciale. Un grazie speciale a Eleonora, Giorgia e Veronica. Grazie per avermi consigliato e aiutato sempre, ognuno a modo proprio.

Ringrazio tutti con affetto sincero!

Infine, dedico questo traguardo a me stessa, ai miei sacrifici e alla mia determinazione che hanno reso questo percorso di crescita indelebile, nel bene e nel male.

Che possa essere l'inizio di tante nuove avventure!